جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

مدى توافر الاستقرار النفسي والمادي للموظف وأثره في الحد من الدوران الوظيفي: دراسة تطبقيه من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الحكومية السعودية

إعداد الطالب
محمد أبو حوزة

إشراف
الأستاذ الدكتور نضال صالح الحوامدة

رسالة مقدمه إلى عمادة الدراسات العليـــــــا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في الإدارة العامة قسم الإدارة العامـــــــــــة

جامعة مؤته 2010

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تُعبر

بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

نموذج رقم (14)

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب محمد احمد ابو حوزه الموسومة بـــ:

مدى توافر الاستقرار النفسي والمادي للموظف وأثرة في الحد من الدوران الوظيفي
دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الحكومية السعودية

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في **الإدارة العامة.**

القسم: الإدارة العامة

	التوقيع	التاريخ	
أ.د. نضال صالح الحوامدة		2010/07/27	مشرفاً ورئيسا
أ.د. حلمي شحادة يوسف		2010/07/27	عضواً
د. حسين محمد العزب		2010/07/27	عضواً
د. كامل محمد الحواجره		2010/07/27	عضواً

عميد الدراسات العليا/

أ.د. نضال صالح الحوامدة

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي: 61710
تلفون: 03/2372380-99
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694

الإهداء

إلى والدي أطال الله في عمره،،،،

إلى روح والدتي رحمها الله ،،،،

إلى زوجتي العزيزة ،،،،

إلى أخواني وأخواتي،،،،،

الشكر والتقدير

مع إتمامي لهذا الجهد المتواضع لا يسعني إلا أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى سعادة الأستاذ الدكتور الفاضل نضال الحوامده المشرف على هذه الرسالة، الذي أولاني جُل اهتمامه، ومن حني الكثير من وقته، وغمرني بلطفه، وتفضل علي بتوجيهاته حتى خرجت هذه الدراسة إلى حيز الوجود.

والشكر موصول لجميع أعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة العامة ، الذين غمروني بعلمهم، وأدين لهم بالفضل في وصولي لهذه المرحلة.

ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وتحملهم عناء قراءتها ومراجعتها وإثرائها بملاحظاتهم القيمة.

وأخيراً أتوجه بالشكر لكل من قدم لي دعماً مادياً أو معنوياً ممن لم يتسع المجال لذكرهم.

محمد أبو حوزة

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

مدى توافر الاستقرار النفسي والمادي للموظف وأثره في الحد من الدوران الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الحكومية السعودية

محمد أبو حوزة

جامعة مؤتة، 2010

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر الاستقرار النفسي والمادي للموظف وأثره في الحد من الدوران الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الحكومية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانه لغرض جمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (742) مبحوثاً، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16) لتحليل بيانات الإستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1. أن تصورات العاملين في القطاع العام في منطقة جازان لأبعاد الاستقرار النفسي وأنّ تصوّراتهم لأبعاد الاستقرار المادي ذات مستوى مرتفع ، وأنّ تصوّراتهم لمستوى الدوران الوظيفي جاءت بدرجة متوسطة
2. وجود أثر لأبعاد الاستقرار النفسي في الدوران الوظيفي ، وأن أبعاد الاستقرار النفسي تفسر ما مقداره (49.6%) من التباين في الدوران الوظيفي.
3. وجود أثر لأبعاد الاستقرار المادي في الدوران الوظيفي ، وأن أبعاد الاستقرار المادي تفسر ما مقداره (67.3%) من التباين في الدوران الوظيفي.

أوصت الدراسة بضرورة التركيز على عوامل الاستقرار النفسي والمادي من خلال تحديث وتغيير الأنظمة والتعليمات بشكل يسمح بإعطاء الفرصة للمستويات الدنيا من العاملين للمشاركة في اتخاذ القرار وتفعيل العمل الجماعي، ووضع برامج تدريبية لتمكين العاملين وزيادة المساندة الإدارية لهم لزيادة ثقتهم بأنفسهم، للتخفيف من حدة دوران العمل .

Abstract

The availability of psychological and financial stability of the employee and its impact on the reduction of job rotation from the standpoint of public sector workers in the Jizan region in southern Saudi Arabia

Mohammed Abu Houzah

Mutah University, 2010

This study aimed at investigating the availability of psychological and financial stability of the employee and its impact on the reduction of job rotation from the standpoint of public sector workers in the Jizan region in southern Saudi Arabia, and to achieve the objectives of this study, a questionnaire was developed for data collection. The study sample was composed of (742) subjects where Statistic Package for Social Science, Version 16 (SPSS, 16) was adopted to analyze the questionnaire data. The most important findings of this study were the following:

1. The perceptions toward psychological stability at governmental department positions in Jizan region were at moderate level, while perceptions toward financial stability were high, and for job rotation were moderate,
2. There is an impact of psychological stability dimensions in job rotation which explains (49.6%) of variation in the dependent variable (job rotation).
3. There is an impact of financial stability dimensions in job rotation which explains (67.3%) of variation in the dependent variable (job rotation).

Finally, the study recommended the necessity to emphasize psychological and financial stability through changing and updating regulations and instructions to give an opportunity to Low Level employees to participate in decision making and collective work, and set up training programs to enable employees and raise administrative back up for them to increase their self-trust. Further, to alleviate job rotation.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 مقدمة:

تسعى المنظمات المعاصرة إلى إحداث حالة من التوازن بين حاجاتها وحاجات ورغبات الأفراد العاملين فيها ، من خلال إيجاد الوسائل المناسبة لجعل العمل أكثر قدرة على إشباع تلك الحاجات؛ لتنعكس على رفع معدلات أدائهم الوظيفي.

إن الاستقرار النفسي والمادي يصبان في المسعى العلمي لردم الفجوة الحاصلة بين أهداف الأعضاء وأهداف المنظمة، وخلق الروابط الدافعة إلى إيجاد سبل ووسائل تكفل للأجهزة الإدارية إشاعة مناخ تنظيمي إيجابي يتعامل معه العاملون في المنظمات العامة، إنطلاقاً من كون الاستقرار النفسي والمادي، مؤشراً يتضمن تفسير قيم كثيرة ومتعددة من جوانب العمل والسلوك التنظيمي، وما يختص بالعمليات الإدارية في المنظمة، فإذا ما شعر الفرد بأنه يمتلك مقومات الاستقرار النفسي والمادي في عمله؛ فإنه يكون أكثر قابلية لتحقيق الاستقرار في العمل والمحافظة على الوظيفة التي يشغلها، ويكون أقل قابلية للتوجه نحو تغيير طبيعة العمل أو الانتقال إلى موقع آخر من مواقع العمل.

وعلى الرغم من أن ظاهرة الدوران الوظيفي واضحة في المنظمات التي لا تتوفر فيها السبل المثلى للانسجام، والتعاون، والثقة إلا أن العاملين فيها يعانون من أبعاد سلبية، وآثار سلوكية تتسم بزيادة اللامبالاة، وعدم الحيوية في الأداء وتدني الإنتاجية، وانخفاض النوعية، وزيادة التكاليف المقترنة –عادة- بتدني الأداء الوظيفي، وإعاقة عملية التطوير والتغيير التنظيمي.

ومن الملاحظ أن غالبية الإدارات في الأجهزة الحكومية تركز على محاولات إشباع الحاجات الأساسية للعاملين بقصد زيادة دافعيتهم للعمل، كما أنها في الغالب تميل إلى استخدام الحوافز المادية لتحقيق هذه الغاية، وتميل كذلك إلى العمل على تطبيق الحوافز السلبية على وجه الخصوص لمعالجة المشكلات والأخطاء التنظيمية، بدلاً من البحث عن الأسباب الحقيقية الكامنة وراء هذه المشكلات . ومقابل ذلك فان

هذه الإدارات لا تولي اهتماماً كافياً بالحوافز النفسية والمعنوية التي أصبحت محور تركيز الباحثين والعلماء في دراساتهم المتعمقة للإدارات المعاصرة(العلي، 2009).

ومن هنا فإن المؤسسات والمنظمات المختلفة يجب أن تسعى دوماً لتحقيق نوع من الاستقرار النفسي والمادي للعاملين فيها، سواء أكانت مؤسسات ومنظمات خاصة أو عامة؛ لأن تحقيق هذه المؤسسات والمنظمات لأهدافها وضمان استمرارها مرتبط بجهود العاملين فيها وانتماءهم للعمل ورغبتهم بالاستمرار به .

1. 2 مشكلة الدراسة

تسعى الإدارات الحكومية في المملكة العربية السعودية -جاهدة- لتحقيق الأهداف المحددة لها من خلال توفير كافة الوسائل والإمكانات لتنفيذ هذه الأهداف، والموظف العام هو أحد أهم العناصر التي تساعد على تحقيق أهداف هذه الإدارات الحكومية، التي تحرص على أن تمتد خدماتها إلى جميع أنحاء البلاد، ومن هنا قامت الحكومة بتعيين الموظفين المناسبين للقيام بالمهام المطلوبة في كل جهاز من الأجهزة الحكومية المختلفة وفي كل منطقة من مناطق المملكة .

إلاّ أنه- ومن الملاحظ - هنالك بعض المناطق التي تعاني من نقص حاد في الكفاءات المطلوبة من العاملين، وهذه المناطق غالباً هي المناطق النائية أو البعيدة عن مركز العاصمة، وكذلك بعيدة عن مراكز المدن الكبيرة. فبالرغم من حرص الحكومة على تعيين الموظفين الذين تتطلبهم الوظائف في هذه المناطق، إلاّ أن غالبية هؤلاء الموظفين يتركون العمل أو ينقلون إلى مناطق أخرى قريبة من أماكن سكنهم بسبب ما يعانون من عدم استقرار نفسي ومادي، مما يضطر الجهات المختصة إلى توفير موظفين آخرين عوضاً عنهم، وتستمر المشكلة، إذ يحرص الموظفون الجدد على الانتقال أيضاً أو ترك العمل في هذه المناطق .

ونظراً لاستمرار عملية دورا ن الموظفين الناتجةعن عدم الاستقرار؛ فإن العمل الحكومي في هذه المناطق يعاني كثيراً ، ويفتقد للخبرات المؤهلة على تنفيذ أهـداف الإدارات الحكومية العاملة في هذه المناطق، انطلاقاً من كون العاملين الذين -مـن الممكن- أن يمتلكوا الخبرة في العمل في هذه المناطق سرعان ما يجـدون فرصـة

للانتقال منها، مفترضين أنهم أمضوا مدة من الزمن في الخدمة العامة في هذه المناطق، وهذا التبرير قد يكون من أهم التبريرات وأكثرها قبولاً لدى الإدارات الحكومية لقبول انتقال الموظفين إلى مناطق أخرى قريبة من أماكن سكناهم أو قريبة من مراكز المدن، وبا لتالي فإن النتيجة هي ضعف الكفاءات أو انعدامها أحياناً في بعض المناطق النائية.فإن مشكلة الدراسة تتحدد في طرح السؤال التالي : ما مدى توافر الاستقرار النفسي والمادي للموظف وأثره في الحد من الدوران الوظيفي للعاملين في القطاع العام في منطقة جازان بجنوب السعودية.

1. 3 أسئلة الدراسة

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما درجة توافر الاستقرار النفسي والمادي ما درجة توافر الاستقرار النفسي والمادي- من وجهة نظر - العاملين في منطقة جازان بجنوب السعودية؟
2. ما مستوى الدوران الوظيفي-من وجهة نظر- العاملين في منطقة جازان بجنوب السعودية ؟

1. 4 أهمية الدراسة

من الممكن تحديد أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية :

1. تشكل هذه الدراسة نقطة انطلاق للمزيد من الدراسات في البيئة السعودية خصوصاً، والعربية عموماً، وإغناء المكتبة السعودية بموضوع جديد يحظى باهتمام الباحثين، ويمكن أن تشكل هذه الدراسة مرجعاً هاماً للأكاديميين والباحثين في موضوع الدوران الوظيفي، كما تساعد أصحاب القرار في القطاع العام السعودي على تبني محاولة الحد من ظاهرة الدوران الوظيفي، وإيجاد الحلول لها.
2. تنبع أهمية الدراسة أيضاً من كونها تعتبر أحد الدراسات القليلة – على حد علم الباحث – في البيئة السعودية التي تبحث في أثر توافر الاستقرار النفسي والمادي للموظف على الحد من الدوران الوظيفي للعاملين في القطاع العام .
3. كما تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تحاول توضيح واقع الدوران الوظيفي في المملكة العربية السعودية عموماً والعوامل التي تؤثر فيه.

1. 5 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحليل أثر توافر الاستقرار النفسي والمادي للموظف في الحد من الدوران الوظيفي للعاملين في القطاع العام في منطقة جازان بجنوب السعودية، وينبثق عن هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية :

1. تطوير إطار نظري وفكري حول مفهوم الاستقرار النفسي والمادي ومفهوم الدوران الوظيفي.
2. التعرف على مستوى الاستقرار الوظيفي -من وجهة نظر - العاملين في منطقة جازان بجنوب السعودية.
3. معرفة مدى مستوى الدوران الوظيفي -من وجهة نظر - العاملين في منطقة جازان بجنوب السعودية.
4. تحليل أثر العوامل الشخصية والوظيفية في مستوى الاستقرار الوظيفي والدوران الوظيفي.
5. تقديم توصيات مبنية على النتائج لمتخذي القرار من أجل تقديم حلول للمشكلة موضع الدراسة .

1. 6 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$) لتوافر الاستقرار النفسي بأبعاده (تحقيق الذات، الحاجة إلى الاحترام ، الحاجة إلى الأمن ، الحاجات الاجتماعية) في الحد من الدوران الوظيفي لدى العاملين في منطقة جازان بجنوب السعودية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$) لتوافر الاستقرار المادي بأبعاده (المكافآت، مناخ العمل، علاقات العمل، الارتقاء الوظيفي، نظم العمل) في الحد من الدوران الوظيفي لدى العاملين في منطقة جازان بجنوب السعودية.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$) لتصورات المبحوثين إزاء الاستقرار النفسي، تُعزى إلى المتغيرات

الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والعمر) .

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥α) لتصورات المبحوثين إزاء الاستقرار المادي ، تُعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والعمر).

الفرضية الرئيسية الخامسة: لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥α) لتصورات المبحوثين إزاء دوران العمل، تُعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والعمر).

1. 7 المصطلحات :

الاستقرار النفسي: يمكن تعريفه بأنه: " تلبيةٍ الاحتياجات النفسية للفرد والتي تشمل الحاجة إلى الأمن والحاجة إلى الحب والإشباع العاطفي والحاجة إلى النجاح والتقدير، وكذلك الحاجة إلى الخصوصية، والحاجة للانتماء وغيرها من الحاجات النفسية ". ويشمل هذا المتغير الأبعاد التالية:

1. الحاجة إلى الأمن : وتُمثّل درجة توفر وسائل الراحة المصاحبة للأعضاء العاملين في المنظمة عن طريق التأمين الصحي وتأمين الدخل المناسب.
2. تحقيق الذات: وتُمثّل درجة شعور الأعضاء العاملين في المنظمة بالراحة لتحقيق المهام الصعبة ؛ لرفع مستوى أداءهم ومستوى أداء المنظمة التي ينتمون إليها
3. الحاجة إلى الاحترام: وتُمثّل درجة تقدير واحترام الرؤساء والزملاء في العمل؛ لتحسين المكانة الوظيفية مما ينعكس إيجابا على الأداء.
4. الحاجات الاجتماعية وتُمثّل درجة شعور الفرد بأن هناك من يهتم به اهتماماً عميقاً ويقدره، ويوفر له الحب والرعاية، وإحساسه بأنه يرتبط مع مجموعة اجتماعية يكون موضع تقدير بالنسبة لهم وتوفر له مساعدات في المعلومات،

والتغذية الراجعة، والعواطف، والمواساة، والطمأنينة -عند الحاجة- ؛ مما يسهم في تخفيف الضغوط النفسية والفسيولوجية لديه .

الاستقرار المادي: يمكن تعريفه بأنه: " توفير دخل مادي يوفي باحتياجات الفرد اليومية ويعينه على أعباء الحياة المختلفة ". ويشمل هذا المتغير الأبعاد التالية:

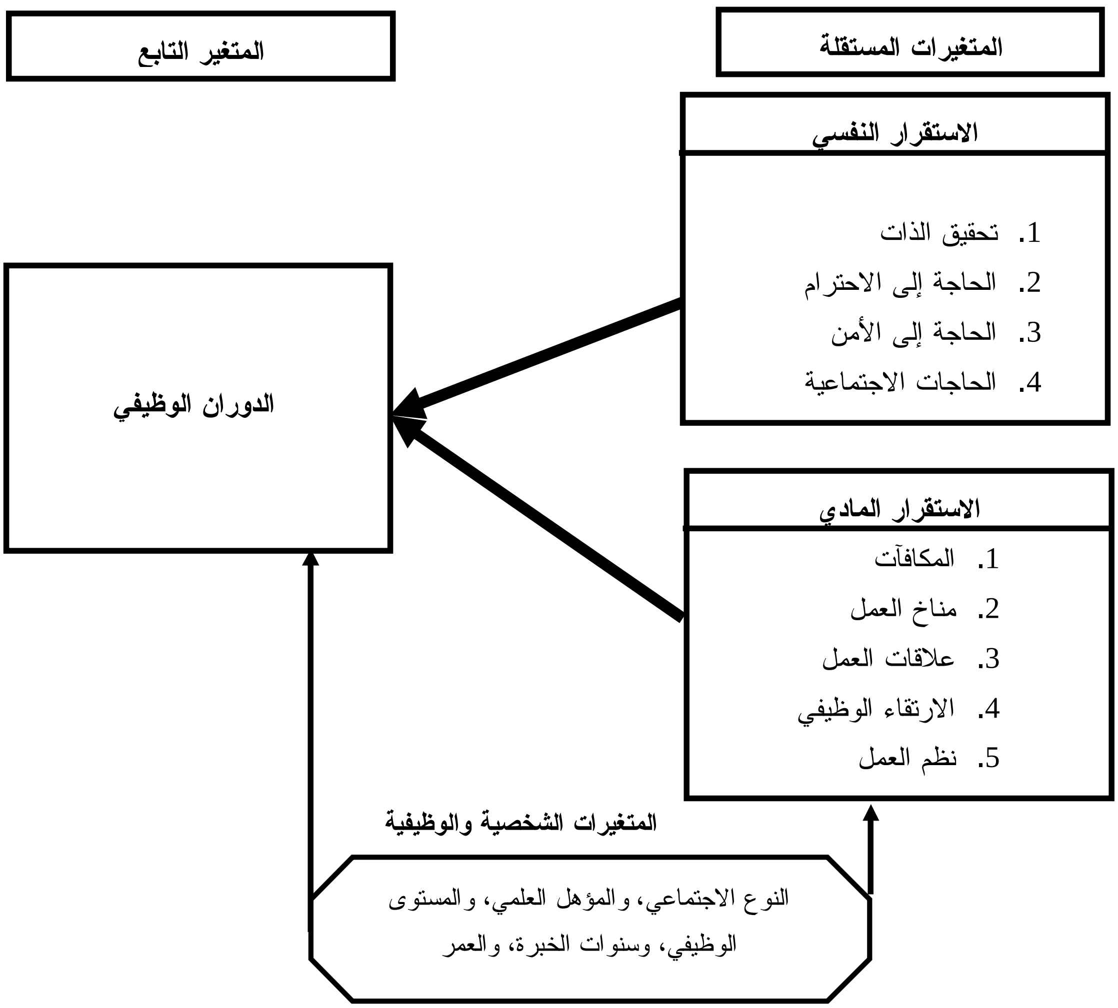
1. المكافآت: وتمثّل درجة كفاية قيم الحوافز والأجور الممنوحة للأعضاء العاملين في المنظمة، والتأكيد على تصورات الأعضاء لمستوى تلك المكافآت وتناسبها مع الجهود التي يبذلونها في العمل .
2. مُناخ العمل: ويُمثّل درجة التصور الكلي المتكون لدى أعضاء المنظمة والعاملين فيها، إزاء الوضع التنظيمي السائد في المنظمة، على صعيد فلسفة الإدارة وتعامل المدراء ونوعية الأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها.
3. علاقات العمل : ويُمثّل درجة الانسجام الاجتماعي والتوافق بين العضو والجماعة في العمل، وشيوع علاقات الود والاحترام المتبادل، بين جميع الأعضاء العاملين في المنظمة، بعيداً عن النزاعات والمشكلات المؤثرة على تلك العلاقات.
4. الارتقاء الوظيفي : ويُمثّل درجة الرضا الذاتي لعضو المنظمة، حول أدائهِ الوظيفي وتطوير مهاراته، وتحسين أوضاعهِ ومركزهِ ومسؤولياته في المنظمة، والاطمئنان على نموهِ ومسارهِ الوظيفي .
5. نظم العمل: يُمثّل درجة القناعة المتولدة عند أعضاء المنظمة، حول جدوى وفاعلية قواعده المنظمة ولوائحها ونظمها، وأهميتها في تقديم المساعدة التقنية والفنية لهم أثناء العمل التنظيمي، فضلاً عن أهمية قيمتها لهم من الناحية الاجتماعية خارج نطاق العمل .

الدوران الوظيفي:

ويقصد به: تعيين أفراد ثم فقدهم ثم إحلالهم بآخرين ويمكن تعريفه أيضاً بأنه: "ترك الموظف لعمله لأسباب خاصة به أو لأسباب تعود للمنظمة التي يعمل بها " (الشنواني، 1992: 89).

1. 8 نموذج الدراسة:

إن المتغير المستقل الأول في هذه الدراسة هو الاستقرار النفسي بأبعاده (تحقيق الذات، الحاجة إلى الاحترام، الحاجة إلى الأمن، الحاجات الاجتماعية)، أما المتغير المستقل الثاني في هذه الدراسة فهو الاستقرار المادي بأبعاده (المكافآت، مناخ العمل، علاقات العمل، الارتقاء الوظيفي، نظم العمل) أما المتغير التابع فهو الدوران الوظيفي. والشكل رقم (1) يوضح ذلك:



الشكل رقم (1)

نموذج الدراسة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2. 1 الإطار النظري:

حظي موضوع الاستقرار النفسي والمادي للموظف باهتمام الكثير من الباحثين والممارسين، إذ أن توافر مؤشرات الاستقرار النفسي والمادي للعاملين يولد لديهم الشعور بالانتماء للمؤسسة التي يعملون فيها؛ مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود لرفع مستوى الأداء والذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة المنشودة، ويخفض من نسبة الدوران الوظيفي.

الاستقرار النفسي مفهومه وأهميته:

أن المؤسسات الناجحة هي تلك التي تشجع على التماسك والعمل الجماعي، وتقوم على إبراز قدرات ومهارات العاملين، وإذ كاء فعاليات التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية للعمل، وغيرها من العلاقات الاجتماعية، والتي بالتأكيد سوف تزيد من درجة فاعلية عامليها ورضاهم عن أعمالهم.

و يرى (جبر، 2006) أن توافر عوامل الاستقرار النفسي ترتبط بالحالة البدنية والعلاقات الاجتماعية للفرد، وكذلك مدى إشباع الدوافع الأولية والثانوية ، وقد صنفت العوامل في مكونين؛ أحدهما داخلي يتمثل في عملية التوافق النفسي مع الذات والآخر خارجي يظهر في عملية التكيف الاجتماعي مع الآخرين والتفاعل معهم بعيداً عن العزلة والوحدة، التي تخل بالتوازن النفسي للعاملين ، وتؤثر على مستوى توافقهم الاجتماعي.

أما (الصرايره ومقدادي، 2002) فتناولا عوامل الاستقرار النفسي من بعدها الاجتماعي، حيث رأيا أن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه يسعى دوماً لإشباع حاجاته النفسية والاجتماعية من خلال تنمية اهتماماته الاجتماعية ، وتطوير أسلوب حياة خاص يجعله قادراً على التفاعل مع الآخرين ، وبالتالي تحقيق الحاجة إلى الأمن النفسي.

ويتطرق (الطراونة، 2003) إلى أن غياب عوامل الاستقرار النفسي يؤدي إلى انخفاض مناخ العمل السائد في المنظمات ، حيث يؤدي إلى ضعف سيادة التفاعل

والحوار بين الأفراد، وإلى عدم وجود التعاون والانسجام بين العــاملين والإدارة، وتقليل فرص النمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وضعف طرق وأســاليب العمل وبالتالي تدني إمكانية الإفادة من الطاقات والقدرات الكامنــة لــدى الإفــراد والعاملين بالمنظمة.

ويركز (الجوفي، 2006) على أهمية الاستقرار النفسي وتوقعات المرؤوســين بأن المنظمة التي يعملون بها لا يمكّن الاعتماد عليها في تحقيق النتــائج المرجــوة لديهم؛ لعدم كفاءة النظام الإداري، والرؤساء ونظــام المعلومــات، وإلــى تخلــف العلاقات التنظيمية والمبالغة في عرض الحقائق، والافتقار إلى قنوات وفرص سانحة للتعبير عن آرائهم بسبب تخوفهم من ردود الرؤساء، والتي غالباً ما يعمل المديرون على التهديد بالعقاب.

ويشير (الصرايرةو مقدادي،2002) إلى أن غياب عوامل الاستقرار النفــسي من شأنها تعريض الأفراد للعديد من العقبات والمواقف التي تحــد مــن قــدراتهم وقابليتهم في إشباع ما يطمحون إليه ؛ فيواجهون الفشل وخيبة الأمل، ثم عدم الارتياح النفسي والبدني والذهني ، وبالتالي الإجهاد والتوتر الوظيفي الذي يقــود للاغتــراب الوظيفي، ويكون بأشكال متعددة ينطوي علــى العناصــر الــسلبية والتخريبيــة أو إنفصالهم عن العمل، وفي الوقت نفسه يؤدي إلى عزلهم عن الطبيعة وعن ذواتهــم، كما يخلق الشعور بالبؤس وعدم الرضا.

ويشير (المطرفي، 2005: 21) أن الموظف يستمر في تكوين المشاعر السلبية تجاه المؤسسة ويتراءى له أن كل ما يعانيه من مشاكل وصعوبات إنما تسببها له المؤسسة، ويصبح الموظف نتيجة ذلك مهموماً ومشغولاً بالمشاكل والصعوبات التي يعزوها إلى عدم اهتمام المنظمة به ويزداد هذا الشعور سوءاً إذا لم يجد أحــداً مــن المسؤولين في المؤسسة يتحدث إليه عن مشاعره وعن المشكلات التي يعاني منها.

وسوف تركز الدراسة على العناصر التالية للاستقرار النفسي:

1. الحاجة إلى الأمن:

الحاجة إلى الأمن من الحاجات الأساسية اللازمة للتوافق والنمو النفسي السوي والصحة النفسية للفرد . وهي محرك الفرد لتحقيق أمنه، وتــرتبط ارتباطــاً وثيقــاً

بغريزة المحافظة على البقاء وتتضمن الـ حاجة إلى الأمن الحاجة إلى شعور الفرد أنه يعيش فى بيئة مشبعة للحاجات وأن الآخرين يحبونه ويحترمونه ويقبلونه داخل الجماعة، وأنه مستقر وآمن أُ سرياً، ومتوافق اجتماعياً، وأنه مستقر فى سكن مناسب وله مورد رزق مستمر، وٍ أنه آمن وصحيح جسميا ونفسيا، وأنه يتجنب الخطر ويلتزم الحذر ويتعامل مع الأزمات بحكمة ويأمن الكوارث الطبيعية، ويشعر بالثقة والاطمئنان والأمن والأمان(أبو شيخه، 2007).

ويعتمد تحقيقها على مقدار الإشباع المتحقق من الحاجات الفسيولوجية فهي مهمة للفرد فهو يسعى إلى تحقيق الأمن والطمأنينة له وللمحيطين به والإحساس بأنه بمنأى عن المخاطر التي تهدده مباشرة . كذلك يسعى إلى تحقيق الأمن في العمل سواء من ناحية تأمين الدخل أو حمايته من الأخطار الناتجة عن العمل ، وأن شعور الفرد بعدم تحقيقه لهذه الحاجة ؛سيؤدي إلى انشغاله فكريا ونفسيا مما يؤثر على أدائه في العمل لهذا على الإدار ة أن تدرك أهمية حاجة الأمن للعاملين فيها لخلق روح من الإبداع بين العاملين(ثومسون، 2004).

ويشير كل من (الحراحشة، والبشابشه،2006)إلى أنه يمكن التعبير عن حاجات الأمن في صورة الرغبة في الحصول على وظيفة تتميز بالاستقرار، أو في سعي الفرد لحماية نفسه من الأخطار التي يتعرض لها، أو الحماية من الأذى الجسدي مثل الحريق أو الحوادث وأخطار التهديد، والحرمان من الأمن الاقتصادي . فالتأمينات المختلفة ضد الحوادث والمرض والشيخوخة والتأمين على الحياة، ونحوها تمثل عناصر إشباع لحاجات الأمن، وثمة نوع آخر من حاجات الأمن، وهو الذي يـ تعلق بتفضيل الفرد الحياة في بيئة مستقرة نسبياً يستطيع التنبؤ بها في المستقبل، كما يتعلق بسعي الإنسان لضمان عمل دائم، ودخل يمكنه من مواجهة التزاماته في الحياة هو وأفراد الأسرة الذين يعولهم.

وعليه فإن الفرد الذي لا يشبع حاجات الأمن لا يكون قادرا على زيادة د افعية الفرد الذي يصبح مشغولا بهذه الحاجات الجديدة . تشمل حاجات الأمن، والأمن النفسي كذلك أما المقصود بالأمن النفسي فهو الشعور بالاطمئنان في العمل . والفرد الذي يشعر انه مهدد بالطرد من العمل لن تكون دافعيته إلى العمل قوية . لهذا فان

العاملين في القطاع العمومي يشعرون عموما بالأمن النفسي مقارنة بالعاملين في القطاع الخاص الذين يشعرون طول الوقت أنهم مهددون بالفصل (McClelland &Burnham, 2003).

وتحقيق حاجة الأمن من أهم الوسائل التي تحقق للمنظمات أهدافها في تنمية العلاقة بين المنظمة والعاملين بها وإيجاد الدافع لديهم لبذل مزيد من الجهد؛ فمن خلال تحقيق هذه الحاجة يصبح بإمكان المنظمة أن تحتفظ بقوة عمل مستقرة بطموحات عالية راغبة في أداء العمل و مقبلة عليه(راتشمان، 2001).

وبناءً على ما سبق فحاجة الأمن هي حاجة فسيولوجية نفسية هامة ويعطيها الموظف الأولوية في إشباع حاجته، وأي إشباع سلبي لهذه الحاجة قد يؤثر على الموظف واستقراره ودافعيته.

2. الحاجة إلى الاحترام:

توجد لدى الكثيرين الحاجة أو الرغبة في تقدير أنفسهم تقديراً عالياً مع احترام الذات، كما توجد لديهم الرغبة في أن يقدِّرهم الآخرون . وتعطيل هذه الحاجة يؤدي بالفرد إلى الإحساس: بالنقص والضعف والعجز، كما يؤدي إلى تثبيط العزيمة، أو إلى أي اتجاهات تعويضية، أو الشعور بالإخفاق الذي قد يؤدي إلى الصراع النفسي (عبدالحميد، 2003).

ولهذه الحاجة شقان : يتعلق الأول بالاعتداد بالنفس، ويشمل ذلك الثقة بالنفس واحترامها والجدارة والاستقلال . ويقود إشباع هذه الحاجات إلى شعور الفرد بالمقدرة والقوة، وبأنه مفيد وضروري في هذا العالم . ويتعلق الشق الآخر بحاجاته إلى الشعور باعتراف الآخرين به . وليس من شك، أن الحاجات المرتبطة بالشق الأول ليست كافية إذا لم يتم تدعيمها بحاجات الشق الآخر. فاعتداد الفرد بنفسه ليس كافياً إذا لم يتم تدعيمه بإظهار الآخرين له أنه مهم فعلاً . ويمكن أن تتمثل حاجات التقدير والاحترام في: الدافع إلى الحصول على تقدير الآخرين وثقتهم، والدافع إلى المشاركة في وضع وتطوير نظم وأساليب العمل، والدافع إلى الحصول على مكانة مناسبة بين الآخرين (أبو شيخة، 2007).

ويركز (القريوتي، 2009) على أهمية التوافق والقبول بين الفــرد وزملائــه حيث تؤدي إلى ارتفاع روح الفرد المعنوية وشعوره بأنه مقبول من قبــل زملائــه الذين يعملون معه، وأنه قد نجح في تكوين علاقات إيجابية وصداقات وديــة بينــه وبينهم، وإن مثل هذه العلاقات تجعل جو العمل مستحباً فيقبل على العمــل بــروح عالية وهمة كبيرة، والإدارة يمكنها أن تؤدي دوراً كبيراً في خلق هذا الجو.

3. الحاجات الاجتماعية:

إن الإنسان اجتماعي بطبعه يرغب إن يكون محبوبا من الآخرين عن طريــق انتمائه ومشاركته لهم في مبادئهم وشعاراتهم التي تحدد مسيرة حياته، وأن العمــل الذي يزاوله الإنسان فيه فرصة لتحقيق هذه الحاجة عن طريق تكوين علاقــات ود وصداقة مع العاملين معه . وأن جو العمل الذي لا يستطيع إشباع هــذه الحاجــات يؤدي إلى اختلاف التوازن النفسي لدى العاملين ومن ثم إلى مشكلات عمالية تؤدي إلى نقص الإنتاج وارتفاع معدلات الغياب وترك العمل وهذا يجعل التنظيم يفشل في تحقيق أهدافه، وتشتمل الحاجات الاجتماعية على الحاجة إلى التفاعل مع الآخــرين وتكوين علاقات وصداقات عمل، والحاجة إلى تقديم العون والمــساعدة للآخــرين، والحاجة إلى الانتماء لجماعة عمل معينة(عبد الحميد، 2003).

ويُعد تحقيق الحاجات الاجتماعية أهم العوامل الدافعة إلى الانجاز والتي تلعب الدور الرئيس في المحافظة على استمرار الأداء العالي وإظهار المقدرة على العمل . وإشباع حاجات الفرد النفسية بما في ذلك الشعور بــالأمن والاســتقرار وضــمان الحصول على الرغبات والحاجات، فهي تصقل وتشكل شخصيته الوظيفية فــالفرد الذي يعمل في جو آمن ومستقر يساعده ذلك على تجاوز مشكلاته بسرعة بينما الذي يعيش في جو ملبد بعدم الشعور بالأمن فإن ذلك يؤثر على تجاوز مشكلاته، وعــدم تكيف شخصيته مع الآخرين(الدقامسة، وسليم، 2001).

ويشير (Steers, 2003) إلى أهمية إشباع الحاجــات الاجتماعيــة للأفــراد العاملين لضمان تحفيزهم على أداء أعمالهم بطريقة أكثر كفاءة وفعاليــة، وهنــاك جانب آخر هام وهو التأكد من وجود الرغبة لديهم فــي القيــام بالعمــل لأن الأداء المرتفع الذي تصبوا إليه المنظمات يساوي القدرة على الأداء والرغبة فيه، وبــدون

وجود الرغبة في الأداء ودرجة عالية من تحفيز المرؤوسين بواسطة المدير، ولا يمكن ضمان مستوىً عالٍ من الأداء أو الإنتاجية، الأمر الذي يجعل من الضروري للمدير تفهم كيفية تحفيز مرؤوسيه بحيث يمكن استخراج أفضل ما فيهم من طاقات ومواهب.

والحاجات الاجتماعية تتمثل في رغبة الفرد ببناء علاقات صداقة وتفاعل مع الآخرين. ويتم إشباع هذه الحاجة من خلال تأسيس علاقات الصداقة والحب وسائر أنواع العلاقات الاجتماعية مع الآخرين. والأفراد الذين لديهم حاجة انتماءٍ عالية يشعرون بالسرور عند تفاعلهم مع الغير، والبحث عن الدعم النفسي، ويحصلون على الرضا والإشباع من خلال تنمية وتعزيز التفاهم المشترك وإقامة أواصر الود مع غيرهم.(العميان،2004 :293)

ويركز غولام (Ghulam, 2001) على أهمية شعور الفرد بأنه محط اهتمام الآخرين ومحبتهم وموضع تقديرهم واحترامهم وأنه ينتمي إلى شبكة اجتماعية توفر لأعضائها التزامات متبادلة، وحدد ثلاثة أنواع للدعم الاجتماعي هي : الدعم العاطفي الناشئ عن العلاقات الحميمة، ودعم التقدير الذي يعمل على إشباع الحاجات بالاعتراف والتقدير وتدعيم الإحساس بقيمة الذات، ودعم الانتماء الذي يدعم الإحساس بالانتماء وعضوية الجماعات الاجتماعية . وينظر ايستبوري وآخرون (Eastbury, et.al, 1994) لتحقيق الحاجات الاجتماعية باعتبارها تغذية راجعة تساعد الفرد على تقويم سلوكياته وأفكاره وفقاً لما يحصل عليه من الأعضاء الآخرين في شبكته الاجتماعية وعدم إشباع هذه الحاجات يخلق لدى الفرد عدم التوازن في قدرته على التكيف مع محيطه.

4. تحقيق الذات:

وهي العمليات التي يسعى بها الشخص إلي تنمية إمكاناته، والي فهم ذاته وتقبلها، والي التكامل أو الاتساق بين دوافعه ، ويتضمن تحقيق الذات بعدين يقيسان التوجه الشخصي وهما: الاقتدار على الزمان، والتوجيه من الداخل ، وعشرة أبعاد في هذين البعدين هي: قيم تحقيق الذات والحضوريه والحساسية للمشاعر ،

والتلقائية، واعتبار الذات تقبل الذات ،وطبيعة الإنسان ،وتجاوز المتناقضات ، وتقبل العدوان، والمقدرة على إقامة علاقات ودية(Gibson, 2004).

وتحقيق الذات يشير إلى حاجة الإنسان إلى استخدام كل قدراته ومواهبه وتحقيق كل إمكاناته الكامنة وتنميتها إلى أقصى مدى يمكن أن تصل إليه . وهذا التحقيق للذات لا يجب أن يفهم في حدود الحاجة إلى تحقيق أقصى قدرة أو مهارة أو نجاح بالمعنى الشخصي المحدود . وإنما هو يشمل تحقيق حاجة الذات إلى السعي نحو قيم وغايات عليا مثل الكشف عن الحقيقة ،وخلق الجمال ،وتحقيق النظام ، وتأكيد العدل. مثل هذه القيم والغايات تمثل حاجات أو دوافع أصيلة وكامنة في الإنسان بشكل طبيعي مثلها في ذلك مثل الحاجات الدنيا إلى الطعام ، والأمان، والحب، والتقدير. هي جزء لا يتجزأ من الإمكانات الكامنة في الشخصية الإنسانية والتي تلح من أجل أن تتحقق لكي يصل الإنسان إلى مرتبة تحقيق ذاته والوفاء بكل دوافعها أو حاجاتها(Hannabuss, 2006).

بعدوأن يشبع الإنسان الحاجات السابقة، تصبح أهم حاجاتٍ يسعى إلى إشباعها هي مجموعة حاجات تحقيق الذات. ويعني تحقيق الذات ، رغبة الفرد في تحقيق أهدافه وطموحاته، وأن يصبح أكثر تميزاً عن غيره من الأفراد، وأن يصبح قادراً على فعل أي شيء يستطيعه . وبالتالي، يمكن التعبير عن هذه الحاجات بالحاجات الخلاقة.وتتمثل هذه الحاجات في الآتي : الحاجة إلى استغلال المواهب والقدرات الخاصة، والحاجة إلى الإبداع والتعبير عن الذات في أداء العمل، والحاجة إلى النمو والتقدم في العمل، والحاجة إلى تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات، والحاجة إلى شعور الفرد بأهمية دوره وما يقوم به من عمل في المنظمة (أبو شيخه، 2007).

ويشير ايزنبيرغر (Eisenberger, 2005) إلى أن توافر الاستقرار المادي يعتبر الوسيلة الأهم لعلاج الآثار السلبية لدوران العمل . وتقوم على فكرة إشباع حاجات الفرد في تنظيم العواطف والمعلومات، والتقييم، والنواحي المادية . إذ تعمل على إزالة ما قد تولده احتكاكات العمل اليومية من مؤشرات لدوران العمل في جو

من الألفة بعيداً عن رسميات جو العمل، الأمر الذي يسهم كثيراً في التخفيف من حدة دوران العمل في المنظمة.

وتنوعت وتعددت العوامل التي تؤثر في مستوى الاستقرار المادي، وهذا التعدد ناتج عن تعدد وتباين وجهات النظر حول العوامل المؤثرة في مستوى الاستقرار المادي، وهذه العوامل فيما يلي:

1- مجموعة العوامل الشخصية وهي العوامل التي ترجع إلى الشخص نفسه، وهذه تم تقسيمها إلى(الخرفان، 2007):

أ. عوامل تتعلق بقدرات العاملين ومهاراتهم والتي يمكن قياسها بتحليل خصائصهم وسماتهم مثل السن والتعليم والمستوى الوظيفي. فكثير من الوظائف تحتاج من أصحابها الاستمرار في العمل لفترات طويلة حتى يكون بإمكانهم تكوين وظيفة مستقره من أجل ذلك نجد كثير من العاملين يبدلون أماكن عملهم ونوعية العمل؛ من أجل إيجاد عمل مناسب ومستقر، ويتطورون وينمون فيه.

ب. عوامل تتعلق بمستوى الدافعية لدى الفرد ومدى تأثير دوافع العمل لديه. وتشير إلى حالة داخلية عند الفرد تدفعه إلى الرغبة أو الميل إلى أداء المهام بسرعة وبأفضل طريقة ممكنة، وذلك من خلال وضوح السلوكيات التي تمكِّن الفرد من القيام بالدور المتوقع منه.

2-العوامل المرتبطة بظروف العمل ، وهذه العوامل تتعلق بظروف المنظمة وبيئة العمل داخل المنظمة التي فيها الفرد مـ ـثل؛ الضوضاء والتهوية ونظام فترات العمل والراحة، وترتبط بتصميم الوظيفة ومدى تناسب الواجبات الخاصة بالوظيفة مع قدرات وإمكانيات الشخص، وبنمط الإشراف والإدارة المتبعة ومدى توفر العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين، وتنظيم العمل داخل المنظمة وتشمل اللوائح والنظم التي تطبقها المنظمة والإجراءات المتبعة في العمل.

3- العوامل البيئية وهي تتعلق بالبيئة التي ينشأ فيها الفرد فهو عضو في أسرة معينة ويرتبط بجماعات وزملاء داخل العمل.

4- العوامل المتعلقة بالأجر وفرص الترقي وهذه العوامل تشمل العناصر المتعلقة بالمستقبل الـ وظيفي والاستقرار الوظيفي ومقدار الأجر ومدى تلبيته لحاجات الموظف وتناسبه مع حجم العمل الذي يؤديه.

وحدد (دنيس، 2004) والمشار له في (الخرفان، 2007) آليات تحسين مستوى الاستقرار المادي بالآتي:

1. توافر الكفاءة في إشراف الرئيس: من الأمور المهمة أن تتوافر الكفاءة في إشراف الرئيس، وتشمل المقدرة الفنية في أدائه للعمل والأسلوب الإنساني الذي يتبعه في إدارة أفراده نحو العمل وإنجازه، ومن الحاجات الأساسية التي تدفع المرؤوسين للعمل بحماس، شعورهم بأنهم ينمون في هذا العمل وتزداد خبراتهم فيه.
2. توافر الأمن للمرؤوسين: إن الأمن من الحاجات النفسية الأساسية وعدم إشباعها يؤدي إلى إحباط الفرد، ومن ثم انخفاض معنوياته وبالنسبة للفرد المرؤوس حتى يشعر بأمنه واستقراره فلا بد من الضمانات التي تتيح له الاستمرار في العمل دون طرد أو فصل، وكذلك حصوله على مستحقاته المالية وترقياته وفق أسس من العدالة والنزاهة وعدم تدخل الأهواء الشخصية والمجاملات في أسس التقويم.
3. الثقة في كفاءة المنظمة وأهدافها: إن حسن سمعة المنظمة التي يعمل فيها الموظف وكفاءتها وجودة الإدارة فيها من الأمور التي يعتز بها الموظف وتكون موضوع فخر له، وإن هذا الاعتزاز أو الفخر يعمل على رفع روحه المعنوية لانتسابه للعمل في هذه المنظمة.
4. التوافق بين الفرد وزملائه: ومن العوامل التي تزيد من ارتفاع روح الفرد المعنوية شعوره بأنه هو نفسه مقبول من جماعة الموظفين الذين يعملون معه، وأنه قد نجح في تكوين علاقات إيجابية وصداقات ودية بينه وبينهم، وإن مثل هذه العلاقات تجعل جو العمل مستحباً فيقبل على العمل بروح عالية وهمة كبيرة، والإدارة يمكنها أن تؤدي دوراً كبيراً في خلق هذا الجو.

ويعتبر الاستقرار المادي أحد الركائز الهامة التي تشجع على العمل وتزيد من الأداء داخل المنظمة وذلك لأن الإنسان اجتماعي بفطرته وبطبعه لا يمكن أن يعيش بعيداً عن احترام وتقدير الآخرين له.

وسوف تركز الدراسة على العناصر التالية للاستقرار المادي:

1. المكافآت:

تنبع أهمية المكافأة كعامل هام للاستقرار الوظيفي، وحافز على الإنتاج، وتتيح للفرد الكثير من الحاجات الأولية والأساسية، ويمكن عن طريقها استقطاب العمال الجيدين للعمل بالمنظمة ورفع الإنتاج عن طريق ربطه بالإنتاجية.

وتكمن أهمية المكافآت في إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية والمادية لــدى العاملين مثل حاجات الانتماء والولاء وتقدير الآخرين، وتسهم في زيادة التعاون بين الأفراد وتقوية الروابط وإثا رة التنافس بينهم، وزيادة رغبتهم في تحقيق المــصلحة العامة والأهداف المشتركة، وتُعد من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العــاملين في معظم الحالات لأنها تشيع مناخاً صحياً مناسباً في ظـــروف العمــل المحيطـــة، وتنمي روح الإبداع والتجديد في العمل لدى العاملين، لأنها تتلاء م ورغبات العامــل بحيث تترك بعض النتائج الإيجابية على مجريات العمل.

وعليه فإن الهدف الرئيس لـ لمكافآت هو تشجيع الأفراد العاملين، وحثهم علـــى إحداث السلوك المرغوب فيه، الأمر الذي يؤدي إلى ثبات العمل واستقرار الفرد في عمله.

2. علاقات العمل:

إن مفهوم علاقات العمل يقصد بها عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين مع تحقيق لأحداث توازن بين رضائهم النفسي وتحقيق الأهداف المرغوبة. ومن هنا يمكن أن نفهم أن الهدف الرئيسي علاقات العمل في الإدارة يدور حول التوفيق بين إرضاء الحاجات الإنسانية للعاملين وبين تحقيق أهداف المنظمة ولهذا فإن الهــدف الرئيسي لعلاقات العمل يتضمن إرضاء أو إشباع الحاجات الإنسانية وما يرتبط بها من دوافعهم ورفع الروح المعنوية وتحسين ظروف العمل والوضـــع المـــادي للعاملين (الشلالدة، 2004).

وتؤدي العلاقة التي تنشأ بين زملاء العمل نتيجة التعامل اليومي بين الأفـــراد دوراً مهماً في تحسين أداء العاملين، كون هذا التفاعل الجماعي المـــستمر بيـــنهم، والتعاون القائم على أساس المحبة والتفاهم والمساندة يشجع علـــى طـــرح الأفكـــار الإبداعية في تبادل الآراء والمقترحات وإغنائها بمزيد من الأفكار والحلول المبتكرة لمشاكل العمل (Motle. et.al, 2004).

وقد أشار بيرلن (Pearlin, 2005) إلى أن الأفراد من خلال تفاعلهم اليومي في مجال العمل يقومون بتحديد أدوار كل منهم في المجموعة التي ينتمون إليها ، وقـــد يؤدي هذا التحديد إلى إيجاد علاقات تبادل منخفضة بين أفراد المجموعة حيث يشعر الفرد باندماجه مع بقية أفرادها وبالتالي فإن علاقات الثقـــة والاحتـــرام والتعـــاون الموجود بينهم تكون ضعيفة ، أو قد يؤدي هذا التحديد إلى وجـــود علاقـــات تبـــادل مرتفعة بين أفراد المجموعة التي تتميز بالثقة المتبادلة والمحبة والاحترام والتعاون بين الفرد وزملائه في بيئة العمل التي يعملون فيها ، مما يؤدي إلى زيادة التفاعـــل بين الأفراد وزيادة فرصة تبادل الأدوار والأفكار والملاحظات والمعلومات، وردود الأفعال، وبالتالي قد تؤثر في الاستقرار المادي.

3. الارتقاء الوظيفي:

تعتمدُ فاعلية الترقية كحافز على العمل فيما إذا رُبطت بالكفاءة والإنتاج فـــإذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل منصب وظيفي أعلى من منـــصبهم الحـــالي تحقيقاً لنزعة لحاجة لديهم في هذه الحالة سيكون الارتقاء مشجعاً للعاملين علـــى العمل والإنتاج.

ويتضمن الارتقاء الوظيفي وجود سياسة واضحة لتخطيط المستقبل الـــوظيفي ، ونمو الوظيفة التي يشغلها الموظف، وتوفير التأهيل المناسب للعاملين، ويكون ذلـــك بمنح شهادات تقدير أو ثناء للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات جيدة في الإنتاج وذلك كتقدير من الإدارة لجهودهم المبذولة في إنجاح المنظمة.

ويمثل بشعور العامل بأن لديه الرغبة ليؤكد ذاته في عمله من خلال ما يقدمه من تحسينات وابتكارات، واختراعات للعمل أي إحساسه وشعوره بأن ما يقوم به من عمل يتوافق مع الأهداف المنشودة التي تسعى المنظمة لتحقيقها(القحطاني، 2003).

إن الضمان أو الاستقرار الذي توفره الإدارة للعاملين في العمل يعتبر حافزاً لهم يؤثرعلى معنوياتهم وبالتالي على إنتاجيتهم لأن العمل المستقر يضمن دخلاً ثانياً للفرد ويعيش به مع أسرته براحة واطمئنان ويكون في وضع أحسن من حيث قدرته على العمل والعطاء (العائدي، 2001)

4. نظم العمل:

تُعد نظم العمل أداة مناسبة لتثبيت المفاهيم والأساليب المتبعة داخل المنظمة، وإيجاد قدر من التفاهم والتنسيق والتكييف بين الموظفين باختلاف مستوياتهم الإدارية والتنفيذية، ولكن إذا أصبحت الأنظمة والتعليمات دائمة التغيير، فإنها تصبح وسيلة اضطراب تصيب كافة الأنشطة الإدارية في المنظمة. إضافة إلى ذلك فإن وجود سياسات تنظيمية عادلة ومناسبة، قد يزيد من شعور العاملين بأن النظام يوفر لهم بيئة تشجع على الاستقرار والإبداع، وبالتالي يؤثر على أدائهم وسلوكهم داخل المنظمة (الخرفان، 2007).

وتختلف المنظمات فيما بينها من حيث درجة وضوح القواعد والإجراءات المتبعة فيها والأنظمة التي تحكمها، فهناك بعض المنظمات تتصف بدقة الإجراءات والقواعد المتبعة فيها وتحديد صلاحية كل فرد ومسؤولياته والواجبات المترتبة عليه والإجراءات الواجب أتباعها لأداء الأعمال المطلوبة، وفي الوقت نفسه نجد أن هناك بعض المنظمات تتصف بالغموض وعدم وضوح القواعد والإجراءات والأنظمة والتعليمات اللازمة لسير العمل فيها (عثمان، 2008).

وتبعا لذلك فإنالالتزام بنظم العمل يتمثل في استخدام القواعد، والإجراءات والأنظمة في المنظمة بهدف التنبؤ والتحكم في سلوك العاملين أثناء أدائهم للعمل، ومدى وجود وثائق مكتوبة تكون بمثابة أدلة عمل وسجلات يتم بموجبها وصف سلوك العاملين وتحديد مواصفات الأعمال الواجب تنفيذها إلى جانب القواعد والإجراءات، والأنظمة والسياسات التي تحكم سير العمل في المنظمة. (العميان، 2004).

ويؤدي الرضا عن نظم العمل إلى زيادة التزام العـــاملين وإحـــساسهم بالتنميـــة الذاتية، وشعور العاملين و تصوراتهم بهذا الدعم وتلك المساندة سيمدهم بمزيد مـــن العناية والاهتمام بتنمية خبراتهم ودافعيتهم نحو العمل والإنتاجية.

الدوران الوظيفي:

مفهوم الدوران الوظيفي:

ظاهرة الدوران الوظيفي لها تأثيرات واضحة على جوانب عديدة فـــي العمليـــة الإدارية، بحيث لا تقتصر على المستوى الفردي، بل تتعداه إلى المستوى الجماعي، والتنظيمي.(العلي، 2009) كما أشار الباحثون في هذا المجال إلى بعـــض النتـــائج السلبية للدوران الوظيفيهنها أنه يعيق عملية التطوير، والتغيير، ويؤدي إلى نقص في المشاركة التنظيمية، وما يترتب على ذلك من عـــدم الكفـــاءة، وضـــعف الأداء التنظيمي (آل مذهب، 1998). وتناول (إسماعيل، 2004) مفهوم الدوران الوظيفي على أنه انعكاس للقوى المؤثرة في العلاقات بين الأفـــراد والجماعـــات والقـــوانين الناظمة لتلك العلاقات، وأن الأنظمة والتعليمـــات والعلاقـــات الرســـمية للأفـــراد والجماعات، تؤدي إلى الدوران الوظيفي.

وعرَّف (عبدالوهاب، 2010) الدوران الوظيفي على أنه : نسبة العاملين الذين يتركون العمل بالمنظمة لأسباب يمكن تجنبها أو لأسباب حتمية لا يمكن تجنبها.

في حين عرفه (الحربي، 2008) على أنه: ترك الأفراد العمل فـــي المنظمـــة للالتحاق بوظائف مماثلة في منظمات منافسة تتصف بمزايا متعددة لا تتوافر فيهـــا هذه المزايا أو الخصائص.

ويعرفه هو (Ho, 2009) درجة تصورات العامل للمنافع الاقتصادية والاجتماعية التي تتحقق جراء ترك العمل والتحاق الموظف للعمل في منظمة أخرى.

ويعرف (إسماعيل، 2004) معدل دوران العمل إلى أنه: نسبة دخول وخروج العمال إلى ومن احد الأقسام أو الإدارات إلى متوسط عدد العمال. وعادة ما يتم الاعتماد على عدد الخارجين من القسم فقط

في حين تعرفه الدراسة على أنه: معدل تغير العمل في المنظمة خلال فترة زمنية محددة إما بالدخول أو الخروج بأشكاله المختلفة. وهو يقيس مدى استقرار الموظفين ورضاهم الوظيفي.

أهمية دراسة الدوران الوظيفي:

يعتبر ارتفاع معدل دوران العمل مؤشرا على عدم رضا العاملين عن مستوى الرواتب والأجور لذلك يقرر بعضهم ترك العمل والبحث في مكان آخر عن رواتب وأجور ذات مستوى أفضل، وفي حالات أخرى تكون قرارات ترك العمل مرتبطة بعدم الرضا عن السياسة المطبقة لإدارة الرواتب والأجور والفرص المتاحة للتطور الوظيفي (إسماعيل، 2004)، وقد تتسبب عوامل أخرى في ارتفاع معدل دوران العمل كبيئة العمل غير الآمنة أو غير الصحية أو موقع العمل النائي، ولكن تأثير هذه العوامل مقتصر بدرجة كبيرة على العمالة غير الماهرة، أما العمالة الماهرة والمحترفة فالتأثير الأكبر في قراراتها في ترك العمل يعود إلى عدم رضاها عن إدارة الرواتب والأجور والفرص المتاحة للتطور الوظيفي (الحربي، 2008).

وهناك من يرى أن تعاقب المخرجات والمدخلات من القوى العاملة (دوران العمل) ظاهرة إيجابية تساعد على إدامة تدفق الطاقة الفكرية والفسيولوجيه المطلوبة لتحقيق هدف الجهاز الإداري المتمثل في ضمان مستوى الكفاءة المطلوبة . أما إذا لم يكن هناك توازن بين المدخلات والمخرجات من القوى العاملة كأن تكون المخرجات أكثر وأحسن كفاءة من المدخلات فإن ذلك يعتبر نذير تدهور الجهاز الإداري (الأعرجي والشيخلي، 1990)، هذا مع أنه لا يوجد معيار معين يستند إلى نسبة معينة من ترك العمل يمكن الرجوع إليه لبيان مدى خطورة دوران العمل على المنظمات،(Cherrington, 1989) مع أن هناك درجات متباينة من دوران العمل تتأثر بأسباب مختلفة ومتعددة كدرجة وعي ونضوج العاملين وطبيعة مهنهم، إذ أن الموظفين صغيري السن والموظفين في درجات السلم الإداري الأدنى تكون نسبة دوران العمل لديهم مرتفعة(Stahi, 1983, p.160).

ويشير (Gucer, 2003)، أن هناك درجات متباينة من دوران العمل تتأثر بأسباب مختلفة ومتعددة كدرجة وعي ونضوج العاملين وطبيعة مهنهم، ويعكس البُعد

المادي عند الموظفين أنماطاً متعددة من الاتجاهات لظاهرة دوران العمل من حيث طبيعة العمل القائم في المنظمة ، وحول الموقف الإنساني من مقدار المكافآت التي تمنحها المنظمة للموظفين ، وحول طبيعة فرص الترقية الممكنة في المنظمة وحول أساليب الرقابة وطرق الأشراف المعمول بها مع الموظفين ، وحول سمات العلاقات القائمة بين الموظفين أنفسهم.

وحدد(Jans, 2004) اتجاهان عامان لظاهرة الدوران الوظيفي في بيئة العمل: الاتجاه الاتصالي والاتجاه التحفيزي . ومفهوم الدوران الوظيفي من منظور الاتجاه الاتصالي العملية التي تتم من أعلى إلى أسفل والعكس. وهي عندما لا تشارك المستويات العليا في الهيكل التنظيمي المستويات الدنيا في السلطة . وبالتالي، هذا يؤدي إلى غياب ممارسات كإثراء الوظيفة، وفرق الإدارة الذاتية، واستقلالية فرق العمل. مفهوم الدوران الوظيفي من منظور تحفيزي فيركز على اتجاه العاملين نحو عدم الكفاية، وعدم الثقة في القدرة على اداء المهام، الشعور بعدم القدرة على التأثير في العمل، وغياب حرية الاختيار في كيفية أداء المهام، بمعنى اللاشعور بالعمل.

وحدد(Chiu & Francesco, 2003) والمشار له في دراسة (القطاونة، 2007) خمسة مراحل لظاهرة دوران العمل داخل المنظمة:

المرحلة الأولى: عدم تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تؤدي إلى دوران العمل ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى عوامل تنظيمية كالتغيرات التنظيمية الرئيسية،والمناخ البيروقراطي، والضغوط التنافسية، وضعف نظام الاتصالات، والمركزية العالية في توزيع الموارد. أما عناصر أسلوب الإشراف ونظام المكافآت فتشمل التسلط، والسلبية، والتحديد الاعتباطي للمكافآت، وضعف قيم التحفيز، وغياب الإبداع. وتشمل عناصر تصميم العمل غياب وضوح الدور، وضعف أو غياب التدريب والدعم الفني، ونقص السلطة المناسبة،وعدم التحديد المناسب للموارد،وأهداف غير واقعية،ومحدودية الاتصال بين القيادات الإدارية والعاملين، والروتين الشديد في العمل، وضعف التنوع في العمل.

المرحلة الثانية: عدم استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلبات تحديد الهدف، وإثراء الوظيفة، والمكافآت المرتبطة بالأداء.

المرحلة الثالثة: عدم تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين: كالمكاسب غير الفعالة، والتجارب المنجزة، والإقناع اللفظي، والاستثارة العاطفية.

المرحلة الرابعة: ضعف عملية الاتصال ولعل عدم اختيار وسيلة اتصال مناسبة لمحتوى الرسالة الاتصالية، ولطبيعة الجمهور المراد الاتصال به، يؤدي في الغالب إلى فشل الاتصال، وتتأثر عملية الاتصال بالعديد من العوامل التي تنعكس سلبا على فاعلية الاتصال الإداري في المنظمات.

المرحلة الخامسة: عدم التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة.

ومما سبق يمكن القول بأن ظاهره الدوران الوظيفي ذات تأث يرات حيوية في المنظمات الحالية، وبخاصة في عصر العولمة والانفتاح الذي يميز عالم اليوم وما يترتب على ذلك من حتمية التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى البناء والنمط الديمقراطي والمشارك الأكثر انفتاحا ومرونة.

آثار دوران العمل:

صنف (العضايله، والزعبي، 2004) آثار دوران العمل إلى مستويين هما :

أولاً: آثار دوران العمل على الفرد

إن معظم الأفراد الذين يتركون العمل أو الذين يرغبون في ترك العمل هم من الموظفين المتميزين بمستوى أداء مرتفع، وأن توقعاتهمبالنسبة للعمل كبيرة؛ فإذا لم تتحقق تلك التوقعات فسيعانون من القلق والتوتر وما يصاحبه من آثار سلبية على العمل، كالتأخر في الأداء والغياب والإهمال وارتكاب الأخطاء في العمل، واتخاذ قرارات غير سليمة، ومقاومة التغيير ، والاكتئاب وعدم التعاون مع الآخرين (القريوتي، 2009)وقد يكون هناك تناقض بين ثقافة الفرد وثقافة التنظيم الذي يعمل فيه وهيئظومة القيم الأساسية والفلسفية التي تحكم سياساته (القطاونة، 2007).

وعندما تزداد الآثار المحيطة ببيئة العمل عن الحد الطبيعي تبدأ ردود الفعل السلبية بالظهور، وتكون بدايتها بالشكوى والتذمر من العمل والسخرية من العملاء والزملاء والقسوة في التعامل معهم، مما يؤدي إلى وجود سلوكيات سلبية، يصعب حصرها لكن سنعرض أهمها حيث قسمها (العلي، 2009) إلى أربعة آثار مهمة على النحو التالي:

أ- **الآثار السلوكية:** والمتمثلة بالأفعال وردود الأفعال الناتجة عن زيادة هذه الآثار عن الحد المألوف فيحدث هناك صراع تنظيمي فإذا لم تفلح الجهود في التقليل من حدته فقد يكون التسرب الوظيفي حلاً ملائماً.

ب- **الآثار المعرفية:** وهذه الآثار هي التي تؤثر على قدرة الفرد الفكرية والذهنية والتركيز والانتباه، وتتمثل بعدم المقدرة على اتخاذ القرارات السليمة،و ضعف التركيز، حساسية زائدة تجاه النقد، وحواجز ذهنية،و اضطرابات مستوى التفكير، وتناقص القدرات الأدائية، و أسلوب التفكير المثير للقلق؛ مما يؤدي إلى وقوع أخطاء فادحة في الأداء وضعف في اتخاذ القرارات.

ج- **الآثار الاجتماعية:** وتتمثل التبلد والجمود والتراخي، والسلوك الدفاعي،و تفكك العائلة، والبدء بالشر، والاعتداء على الآخرين، وعلاقات شخصية ضعيفة، وانهيار العلاقات الزوجية، والعزلة الاجتماعية.

د- **الآثار النفسية:** عندما يتجاوز الأفراد النقطة المحددة التحمل نتيجة الضغوط العالية التي يواجهونها، تبدأ الكثير من الاضطرابات النفسية بالظهور عليهم، حيث تسمى أحيانا بالاختلالات العصبية، وذلك بسبب عدم ثقة الفرد بنفسه أو قدرته على التركيز.

يشير كل من (Hom & Griffeth 1995) إلى أثر الدوران الوظيفي على الفرد على النحو التالي:

1. ضعف روح معنى المبادرة في العمل.
2. تقليل روح العمل كفريق، أو كمجموعة واحدة.
3. ضعف أهمية دور الفرد داخل الجماعة.

4. ضعف نسيج العلاقات بين فريق العمل لتحقيق الانسجام وللتشجيع على الأداء الجيد.
5. التقليل في بناء مهارات العمل والاتصال لدى الأفراد.

قد يعاني الأفراد غير المتسربين من ضغط العمل وفقدانهم لـزملائهم ، وقـد يضطر التنظيم إلى ترقية موظفين غير جديرين إلى مناصب إدارية أعلـى ليحلـوا محل المتسربين، مما يصيب الروح المعنوية بالانتكاس إذا ما تم ترقية أفراد غيـر ملائمين على أسس غير موضوعية إلى المناصب الـشاغرة (Daver , 1982: 69)، هذا فضلاً عن أن الفرد المتسرب قد يفقد أقدميته في التنظـيم القـديم وقـد يفقـد تعويضاته نتيجة لعدم قبول التنظيم استقالته وتعويضه عن خدماته.

أما الآثار الإيجابية التي تعود على المتسرب بشكل اختياري ، فقد ينتقـل إلـى مكان سكنه الأصلي أو إلى المدينة التي يفضل أن يعـيش فيهـا، فيقـيم علاقـات اجتماعية جديدة وقد يتعـزز وضـعة المـادي لتلقيـه تعويـضاً عـن خدماتـه السابقة(Mowday, et.al, 1982: 112).

آثار دوران العمل على المنظمة :

مثلما تناول الباحثون نتائج دوران العمل على مستوى الفرد ، فقد تناولها علـى مستوى المنظمة بشكل عام ، فقد صنفت الآثار التنظيمية لدوران العمل إلى نـوعين، الآثار التنظيمية المباشرة مثل:(الغياب والتأخر عن العمل والتسيب الإداري وحوادث العمل والشكوى من التنظيم وسوء نوعية المنتج) أما غير المباشرة فهي : انخفاض الروح المعنوية وانخفاض الدافعية وعدم الرضا وضعف الاتصال والبطء في اتخاذ القرارات وعدم الثقة والعداوة.(العضايله، والزعبي، 2004).

وتتمثل الآثار السلبية لدوران العمل على مستوى المنظمـة بالتكلفـة الماديـة الناتجة عن استقطاب موظفين جدد ليحلوا محل المتسربين وما يرافقه من تكـاليف تدريبهم واعادة تأهيلهم بما يتناسب و مع متطلبات الوظيفة الـشاغرة (آل مـذهب، 1998).

أما (Gaertner, 1999) فيرى أن أثر الدوران الوظيفي على المنظمة كالآتي:

1. تغيير البناء التنظيمي التقليدي مما يصعب الحصول على السلوك المرغوب.

2. ضعف مناخ من الثقة بين الإدارة والعاملين.
3. قصور قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات.
4. ضعف قدرات العاملين على التعلم والتطوير الذاتي.
5. قصور في إيجاد الفرق المدارة ذاتياً.
6. فقدان دعم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
7. تقليل التعامل مع الصراع التنظيمي بفاعلية وكفاءة.

ويلخص (De Croon, et.al, 2004) نتائج الدوران الوظيفي المنظمة كالآتي:

1- انخفاض جودة عمليات اتخاذ القرارات التنظيمية .
2- فقدان التنوع في المدخلات المعلوماتية .
3- فقدان التحليل الضروري للأفكار (أهميه تأثير القلة في إيجاد قرارات عالية الجودة) .
4- تقليل التعليم التنظيمي .
5- تقليل التغذية العكسية السلبية، مما يؤدي إلى عدم القدرة على اكتشاف الأخطاء ومعالجتها .
6- احتماليه زيادة حدوث الأزمات .

كذلك فإن الفرد الجديد يحتاج في العادة لفترة زمنية ليتكيف ويتلاءم مع ظروف المنظمة الجديدة الأمر الذي يعني انخفاض إنتاجيته خلال تلك الفترة الانتقالية(الشاويش، 2000، 135-136)هذا فضلاً عن عدم قدرة المنظمة على التنبؤ بصلاحية الموظف الجديد للوظيفة الشاغرة (Cherrington,1989, p.113). وإذا ما عُلم من الدراسات في هذا المجال أن الموظفين المتسربين هم -غالباً- من الموظفين الأكفاء وذوي الأداء المتميز، حيث يتوافر لديهم فرص عمل أكثر مقارنة بأقرانهم ذوي الأداء المتدني (Dreher, 1982).

وتؤدي الرغبة في ترك العمل إلى تدني مستوى الأداء والرضا الوظيفي وقد يؤدي إلى تكرار الغياب وما يصاحبه من خسائر مادية جسيمة على المنظمة حيث أظهرت الدراسات أن هناك علاقة بين الرغبة في ترك العمل والغياب، وعلاقة بين الرضا الوظيفي والغياب ومن نتائج التسرب الوظيفي ،

الارتباك في اتصالات المنظمة الرسمية، وأنماطها الاجتماعية وتدني الروح المعنوية لدى الموظفين غير المتسربين(القطاونة، 2007).

وتشير العديد من الدراسات(عبده، 1995؛ الحربي، 2008؛ Baurer, 2004) إلى التكاليف التي تتحملها المنظمة، ويمكن تحديد الآثار الواقعة على المنظمة بالاتي:

1. **الآثار المباشرة**تشمل التكاليف التي تقع على المنظمة، والناتجة عن الغياب عن العمل، و انخفاض كمية وجودة الأداء، وكذلك التكاليف الناشئة عن الإصابات،و التعويضات وتتحمل المنظمة خسائر نابعة عن تكليف عمال داخل المنظمة القيام بأعمال أولئك الذين انسحبوا من العمل وتدريبهم،و كذلك تتكبد المنظمة خسائر باهظة من جراء فقد المواد أثناء العمل.
2. **الآثار غير المباشرة** : وهي التكاليف التي تتكبدها المنظمة والناشئة عن انخفاض الروح المعنوية للعاملين،و سوء الاتصالات، وا لعلاقات السلبية بين الموظفين .

وفيما يتعلق بالآثار الإيجابية لدوران العمل على مستوى المنظمة فتتمثل في دخول خبرات و مهارات جديدة للمنظمة مما يعني الاستفادة من خبراتهم ووجهات نظرهم المختلفة وإدخال أساليب عمل جديدة ، هذا فضلاً عن تناقص الممارسات السلبية الناجمة عن الرغبة في ترك العمل وعدم الرضا عن العمل الناجم عن عدم ملائمة المناخ التنظيمي كالغياب واللامبالاة وعدم الاهتمام بالعمل وكثرة الشكاوي من ظروف العمل(العضايله، والزعبي، 2004).

أسباب دوران العمل:

1. المناخ التنظيمي:

تظهر جوانب الاهتمام بالمناخ التنظيمي من خلال العلاقة القائمة بينه وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى خاصة في مجال التعامل بين الفرد والبيئة التنظيمية بشكل عام والتي يحددها محوران أساسيان: الأول ويتمثل في خصائص الفرد المرتبطة إلي حد كبير بالنظام المعرفي وخبرته وتجربته وتعليمه وثقافته .والثاني هو بيئة العمل

الداخلية التي تصف الخصائص المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات وتختلف من منظمة لأخرى باختلاف الأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي ومن أهمها الهيكل التنظيمي، ونظام الاتصالات، ونظم إجراءات العمل، والنمط القيادي وأسلوب اتخاذ القرارات، وطبيعة وظروف العمل وبيئة العمل الخارجية وجماعة العمل، حيث إن كل هذه الأبعاد تشكل الإطار العام الذي تعمل من خلاله كافة المنظمات وتخضع لتأثيراتها الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والقانونية (عابدين وأبو سمره،2001).

يشير (المعشر، 2001) أن للمناخ التنظيمي دوراً هاماً في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة، حيث يقوم المناخ التنظيمي ببناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها والسلوكيات التي يظهرونها في موقع العمل، كما أن نجاح المنظمة يعتمد على مدى قدرتها في خلق جو عمل يسوده الاستقرار والثقة والمعنويات العالية بين العاملين.

وأكد (عليمات، 2002) أن أهمية دراسة المناخ التنظيمي تظهر بوصفه عنصراً لازماً لتحقيق التقارب الواجب بين أهداف المؤسسة ،وأهداف العاملين فيها ، فضلاً عن أنه يؤدي إلى المساهمة في تنمية المجتمع من خلال العمل على تطوير أبعاده المختلفة.

وأضاف (السكران،2004) أن أهمية دراسة مدى تصورات الأفراد العاملين بالمنظمة لخصائص المناخ التنظيمي تمكّن من التعرف على اتجاهاتهم تجاه المنظمات التي يعملون بها سواء كانت سلباً أو إيجابياً ، مما يفيد في تنمية وزيادة فاعلية منظمات الأعمال ، على اعتبار أن دراسة مدى تصورات الأفراد لخصائص المناخ التنظيمي تعتبر دراسة أساسية كمنطلق للتطوير.

ولقد ركز كل من (العضايله، والزعبي، 2004) على أهمية المناخ التنظيمي للمنظمات ودوره في التخفيف من حدة الدوران الوظيفي من حيث الحفاظ على مناخ تنظيمي ملائم يسهل على المنظمات استقطاب أفضل الكفاءات والمحافظة عليها وتكون دافعيهفرالأ في المنظمات بشكل أكبر في مناخ تنظيمي صحي ، يكون فيه الاتجاه نحو تحقيق إنجازات أفضل للمنظمة ، ويعمل على تحقيق رضاهم الشخصي،

وأن المناخ التنظيمي يؤثر في رد فعل العاملين تجاه أعمالهم وأعمال زملائهم في العمل وعمل الإدارة؛ مما يؤثر في إنجاز الأفراد ورضاهم عن العمل.

ويعد عدم وجود الجو النفسي المريح من الأسباب المؤدية إلى ضعف الاتصال بين الأفراد والجماعات، وتطور سوء الفهم وفقدان التعاون في العمل الجماعي، فيتبلور دوران العمل والذي قد ينتج عنه عواقب تؤثر في العمل ككل وفي إنجازاته.

وقد أشار (Sweeney , 2008)، إلى أن فهم المناخ التنظيمي بصورة سلبية من العاملين تعني احتماليةتبلور ظاهرة دوران العمل ، ويرتبط المناخ التنظيمي في المنظمة بنمط العلاقات التي تسود أجواؤها والتي من شأنها أن تسهم في تحقيق الأهداف المنشودة نتيجة تفاعل الجهود البشرية وبما يتوافر لديها من موارد متاحة، وسير العمل فيها وفق التعليمات والأنظمة والقوانين ، فالمناخ التنظيمي يعد انعكاسا لشخصية المؤسسة كما يراها أعضاؤها، وحين يكون المناخ التنظيمي غير مريح تسود فيه مصالح الأفراد فيزداد دوران العمل.

2. الثقة التنظيمية:

الثقة تمثل جانباً آخر من جوانب ممارسة العدالة بين الناس، فالإدارة التي تتعامل مع كافة الموظفين بروح العدالة والإنصاف تكون موضع ثقة، هذا من جانب. ومن جانب آخر، فإن تمتع الرؤساء بالثقة بأنفسهم يجعلهم يتحلون بقدر كبير من التسامح والتقدير والتفهم للناس، الأمر الذي يمكنهم من مساعدة الموظفين على التغلب على جوانب ضعفهم وتطوير مهاراتهم بحيث يصبحوا راضين عن عملهم ومقتنعين به، وهؤلاء الرؤساء هم الجديرون حقاً بأن يعمل المرء تحت إشرافهم ويمنحهم ثقته. (عواد، 1995: 51)

ويشير (اليعقوب، 2004) أن الثقة هي المتطلب الأساسي في ظل التحول من الاعتماد على السيطرة والرقابة إلى الاعتماد على المعلومات والمعرفة من اجل مواكبة التطور ومواجهة التحديات والمتطلبات الجديدة، لبناء مناخ من الثقة ليس من السهل تحطيمه أو زعزعته، في حين يشير إرول وآخرون (Errol. et.al, 2005) أن الثقة تمثل نتائج مرغوبة للفرد أو الجماعة تؤدي إلى الوصول إلى حد معقول في الوعود يمكن الاعتماد عليها. ويشير غراهام وآخرون(Graham, et.al, 2006) أن

شعور العاملين بالثقة يؤدي إلى شعورهم بالارتياح، وارتفاع في روحهم المعنوية، ورضاهم عن العمل وولائهم للمنظمة لينعكس ذلك إيجابياً على أدائهم ويخفف من حدة الدوران الوظيفي.

وأورد (إسماعيل، 2004) مجموعة من الأساليب والوسائل التي تساعد الإدارة على التخفيف من حدة دوران العمل، ومن أهمها الثقة بقدرة العاملين على الإنجاز وتحمل مسؤولية ما فوض لهم من سلطات وما يتخذوه من قرارات. والتوقع الإيجابي تجاه أداء العاملين من قبل الإدارة يعزز روح الأمل والتفاؤل لدى العاملين بنجاح تجربتهم الإدارية في تمكينهم، والسماح للعاملين بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وإعطاء العاملين مساحة من الحرية يتحركون خلالها بشكل مريح وجعل شيء من الإدارة الذاتية لديهم حول الأداء، وتحديد الأهداف الإدارية للعاملين، والحد في استخدام القوة التسلطية واستخدام القوة المركزية للوظيفة بشكل إيجابي، وتشخيص المشاركة وتقديم الحلول المناسبة لها ضمن الإمكانات المتاحة من قبل فرق العمل.

والثقة التنظيمية تجعل العاملين يشعرون بأن النظام يوفر لهم دعم اجتماعياً وتنظيمياً من رؤسائهم، وزملائهم المشرفين في العمل. فالثقة تُعد أحد العناصر المهمة في التخفيف من حدة دوران العمل ذلك أن ثقة المدير بنفسه وبمن حوله، وبأهداف المنظمة، تجعله يسهم في إيجاد و بناء جو من الثقة في المنظمة، وتمكّنه من توظيف ما يتمتع به من صفات ومهارات وقدرات لتحقيق هذه الأهداف، وفي حالة فقدان ثقة العاملين بمنظماتهم فإن الفرد قد يبحث عن عمل آخر ويترك العمل الحالي.

3. السياسات التنظيمية:

تُعد السياسات التنظيمية أداة مناسبة لتثبيت المفاهيم والأساليب المتبعـــة داخـــل المنظمةلإيجاد قدر من التفاهم والتنسيق والتكييـــف بـــين المـــوظفين بـــاختلاف مستوياتهم الإدارية والتنفيذية، ولكن إذا أصبحت السياسات التنظيمية عنـــصر دائـــم التغيير، فإنها تصبح وسيلة اضطراب تصيب كافة الأنشطة الإدارية في المنظمـــة . إضافة إلى ذلك فإن عدم وجود سياسات تنظيمية عادلة ومناسبة، قـــد يـــؤدي إلـــى

دوران العمل، وبالتالي يؤثر على أدائهموسلوكهم داخل المنظمة .(Ingersoll, 2001)

وتعتبر السياسات التنظيمية ذات أهمية بالغة للمنظمة مهما كانت طبيعة العمل الذي تزاوله كونها تساعد على ربط المنظمة بالظروف البيئية المتغيرة والتي تؤثر عليها، حيث أن التغيرات السريعة التي تسود عالم اليوم تجعل عملية وضع السياسات التنظيمية الوسيلة الفعالة لمعرفة هذه المتغيرات والاستفادة من الفرص التي تخدم أهداف المنظمة وتقليل المخاطر التي تتعرض لها والتقليل من معدلات الدوران الوظيفي(McGrath &, Princiotta,2005).

أما بخصوص تأثير تغيير السياسات التنظيمية على دوران العمل فإن إتباع القواعد والإجراءات الصارمة تزيد من معدلات الدوران الوظيفي في المنظمة . لذلك يجب العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم وتحقيق التوازن مما يولد شعور بالرضا والاطمئنان والانتماء و زيادة التزام العاملين وإحساسهم بالتنمية الذاتية و تصوراتهم لهذا الدعم وتلك المساندة سيمدهم بمزيد من العناية والاهتمام بتنمية خبراتهم و دافعيتهم نحو العمل والإنتاجية.

النمط الإداري:

النمط الإداري موضوع حيوي يتسم بالأصالة ويرتبط بكثير من المفاهيم الجديدة لذا عمدت هذه الدراسة إلى ربطه بالروح المعنوية، إذ أنّ الأنماط الإدارية والسلوكيات التي يتبنّاها المديرون تعتبر من أهم العوامل المؤثرة في تحسين الروح المعنوية لدى العاملين وتعزيز الدافعية لديهم، إذ أن المهارات والسلوكيات التي يتبناها المديرين في المنظمة من خلال استخدام الفهم القائم على الإصغاء لاستجابات العاملين وتصورات مشاعرهم، وتفهم مواقفهم واهتماماتهم وحاجاتهم ومنطلقاتهم وإيجاد المناخ الإيجابي للعمل، والربط بين أهدافهم وأهداف المنظمة، ومشاركتهم في وضع الخطط، والاستعداد لتقبل شكواهم واقتراحاتهم، والتشجيع على مهاراتهم وقدراتهم، وتحمل مسئولية أخطائهم في العمل. من شأنه إيجاد الشعور بالانتماء إلى

هذه المنظمات ودفعهم للعمل باستخدام كامل طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة إلى جانب أهدافهم الشخصية(عكعاك، 2009).

ويمثل النمط الإداري مدى المساندة والتأييد التي يشعر بها الفرد من رئيسه بالمنظمة، إن النمط الإداري يمثل قيام الرئيس بدعم مرؤوسيه وتابعيه بالإرشاد والتوجيه ومعاملتهم بحيادية وعدالة، وتقدير مساهماتهم لتخفيف من حدة دوران العمل (Boe et.al 1998).

إن شعور العاملين بوجود دعم قيادي يعزز تصوراتهم عن طريق اجتهاد القائد في تحديد المسارات للمروؤسين وتقديم العون لهم لإتمام المهام المختلفة وتقديم الحوافز والتأثير الإيجابي، مما ينعكس في صورة التزام لدى المرؤوس فيبادل ذلك بإنفاق الوقت وتكريس الجهد والفكر لإنجاز تعليمات القائد وتحقيق أهداف التنظيم و تعزيز الإحساس بالأمن والاستقرار والتقدير ويرفع من مستويات الرضا الوظيفي، ويولد لدى العاملين الشعور بالمسؤولية، مما يؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل في المنظمات ويزيد الإنتاجية (Benner, 2000)

وعليه فإن توظيف النمط القيادي المناسب من أهم العوامل التي تحدد فعالية وكفاءة المنظمة؛ حيث يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة والفرد، كانخفاض معدل دوران العمل واستقرار العمالة والانتظام في العمل وانخفاض نسبة الغياب وبذل المزيد من الجهد والأداء وازدياد الرضا الوظيفي مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة.

2. 2 الدراسات السابقة:

على الرغم من تزايد الاهتمام العالمي والعربي والمحلـــيبالـــدوران الـــوظيفي وعلاقتها بالعديد من المتغيرات مثل كفاءة الأداء، والجودة والإنتاج، وغيرهـــا فـــي مجال الإدارة، إلا أن البحوث والدراساتالتي تطرقت للعلاقة بين توافر الاستقرار النفسي والمادي للموظف وأثوعلى الدوران الوظيفي تكاد تكون معدومة ، ولتنظيم عرض الدراسات، ولكي تكون شاملة بحيث تساعد على مناقشة نتائج الدراسة سيتم تقسيمها إلى قسمين:

أ. الدراسات العربية:

أجرى (عبدالوهاب، 2010) دراسة بعنوان "ظاهرة دوران العمل في مؤسسات القطاع الخاص بسلطنة عمان في ظل سياسات التعيين" وهدفت إلى الكشف عن العوامل والأسباب المؤدية إلى استمرار تزايد ظاهرة الدوران الوظيفي بين صفوف العاملين العمانيين بمؤسسات القطاع الخاص، من خلال دراسة مدى الاستقرار الوظيفي بالشركات والمنشآت الخاصة في ظل سياسات التعيين، وشملت عينة الدراسة (458) موظفاً من العاملين في مؤسسات القطاع الخاص، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين مستوى التدريب، والخبرات العملية، والاستقرار الوظيفي في صفوف العاملين، إلى وجود علاقة بين خصائص البنية التنظيمية للعمل، والتوجيه الوظيفي للعاملين، ومستوى التسهيلات والخدمات بمنظمات العمل والاستقرار الوظيفي بمؤسسات القطاع الخاص.

وأجرت (العلي، 2009) دراسة بعنوان"العوامل المؤثرة على التسرب من مؤسسات التعليم العالي في المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية " وشملت عينة الدراسة أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية، حيث تم توزيع (986) استبانة على اعضاء هيئة التدريس. وقد توصلت الدراسة إلى أن الأسباب المادية والتحفيزية تسبب التسرب من مؤسسات التعليم العالي حيث أن الرواتب والامتيازات التي تمنحها الجامعات الأخرى خارج الأردن وخاصة في دول الخليج العربي والتي تشكل عامل جذب لأعضاء الهيئة التدريسية.

أما دراسة (الحربي، 2008) فجاءت بعنوان " تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص". وتناولت هذه الدراسة الأسباب التنظيمية والشخصية والمادية والمعنوية المؤدية إلى التسرب من القطاع الخاص في مدينة الرياض، وشملت عينة الدراسة (509) مبحوثاً. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن من أهم الأسباب التنظيمية التي تؤدي إلى تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص عدم توفر مسار وظيفي واضح للترقية، وعدم الشعور بالعدالة في تقويم الأداء الوظيفي، وعدم الشعور بتوفر الأمن الوظيفي، وعدم توفر الفرص التدريبية المناسبة، وأن من أهم الأسباب المادية والمعنوية التي تؤدي إلى تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص انخفاض

الرواتب، وقلة الحوافز، وعدم توفر مكافآت مالية للموظف، وإن من أهم الأسباب الشخصية والاجتماعية التي تؤدي إلى تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص الرغبة في إكمال الدراسة، وتفضيل العمل بالقطاع الحكومي على العمل بالقطاع الخاص.

وأجرى (القطاونه، 2007)، دراسة بعنوان " العوامل التي تؤدي إلى الدوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن". وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن المتوسط الحسابي العام للعوامل التي تؤدي إلى الدوران الوظيفي جاءت بدرجة متوسطة، واحتلت الأسباب التي تتعلق بإدارة المدرسة المرتبة الأولى، وبدرجة مرتفعة، تلتها الأسباب التي تتعلق بالنية في ترك العمل بدرجة متوسطة، في حين احتلت الأسباب التي تتعلق ببيئة العمل في المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة، وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة الأسباب التي تتعلق بالدخل وبدرجة متوسطة.

وأجرى (أبو شيخه، 2007) دراسة بعنوان" الدوافع النفسية وفقاً لنظرية سلم الحاجات لإبراهام مازلو كما يراها العاملون في شركات الأدوية الأردنية " وهدفت إلى التعرف على دوافع العاملين في شركات الأدوية الأردنية، وإلى الوقوف على ترتيب الحاجات الإنسانية وفق أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، وإلى معرفة إن كانت هناك فروق جوهرية بين اتجاهات أفراد العينة نحو دوافعهم في بيئة العمل تعزى لأي من المتغيرات الشخصية أ و الوظيفية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دوافع العاملين وكل من المؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية، والنوع الاجتماعي، والوظيفة، والفئة العمرية، ومدة الخدمة في الشركة، وإجمالي الراتب أو الأجر.

وأجرى (العضايله، والزعبي، 2004) دراسة بعنوان" الأسباب الدافعة للرغبة في ترك العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة بالأردن" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى الأسباب الدافعة للرغبة في ترك العمل بشكل دائم أو مؤقت، لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة والانتقال إلى جامعات أخرى داخل الأردن أو خارجه. كما بينت النتائج أن الأسباب المادية والتحفيزية كانت

أكثر الأسباب الدافعة لرغبة عضو هيئة التدريس في ترك العمل في الجامعة بشكل دائم أو مؤقت. وبينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متغير النوع الاجتماعي والأسباب الاقتصادية الدافعة للرغبة في ترك العمل. وكذلك بين الخبرة ومتغيرات الرغبة في ترك العمل وجميع الأسباب الدافعة لعضو هيئة التدريس لترك العمل. وأخيراً أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين راتب عضو هيئة التدريس وجميع الأسباب الدافعة بعضو هيئة التدريس لترك العمل في الجامعة.

أما دراسة (إسماعيل، 2004) فجاءت بعنوان " تأثير سياسة الاختيار والتعيين على دوران العمل – دراسة تطبيقية على شركات الخدمات الأمنية ".و تناولت هذه الدراسة تأثير سياسة الاختيار والتعيين على دوران العمل بالتطبيق على شركات الخدمات الأمنية في مصر. ومن نتائج تلك الدراسة عدم وجود اهتمام من قبل الإدارة العليا بإتباع الأسلوب العلمي في عملية الاختيار والتعيين؛ مما انعكس على عدم التعرف على ميول وقدرات طالبي العمل.

أجرى (عبد الحميد، 2003) دراسة بعنوان: "الدافعية للإنجاز وعلاقتها بكل من تأكيد الذات وبعض المتغيرات الديموغرافية لدى عينة من شاغلي الوظائف المكتبية" على عينة قوامها (62) موظفاً. جاءت النتائج لتشير إلى أن دافعية الإنجاز لدى الرجل تزداد مع ارتفاع مستوى ت أكيده الذات وتقدمه في العمر، في حين لا علاقة بين دافعية المرأة للانجاز وكل من ت أكيد الذات والعمر، وتزداد هذه الدافعية لدى النوع الاجتماعيين مع ارتفاع مستوى التعليم.

وأجرى (الدقامسة، وسليم، 2001) دراسة بعنوان: "مستويات إشباع حاجات العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن " واستهدفت تحديد أثر بعض العوامل الشخصية والوظيفية في مستويات إشباع حاجات العاملين . جاءت النتائج لتشير إلى وجود فروق جوهرية بين اتجاهات المتزوجين وغير المتزوجين نحو حاجاتهم للانتماء والاستقلال في بيئة العمل . كذلك كان أفراد مجتمع الدراسة ممن يحملون الدرجة الجامعية الأولى أكثر إشباعاً لحاجات الانتماء والاستقلال من سواهم.

وفي دراسة أجراها (آل مذهب، 1998) بعنوان" تسرب أعضاء هيئة التدريس من مؤسسات التعليم العالي دراسة استطلاعية على جامعة الملك سعود "، فقد هدفت إلى معرفة اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو تفكيرهم بالعمل خارج الجامعة وأي القطاعات التي يفضلون العمل لديها، والأسباب المؤثرة على اتجاهات تسربهم . وتكونت عينة الدراسة من (815) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود،و كشفت الدراسة عن وجود اتجاه قوي للعمل خارج الجامعة مؤقتاً وأنهم يفضلون العمل لدى القطاع الخاص للمردود المادي الجيد، إلاّ أن الاتجاه نحو التسرب من الجامعة بصورة دائمة قبل الإحالة على التقاعد يقل . وقد عزت الدراسة أسباب التسرب إلى أسباب مادية وتنظيمية تحفيزية وأسباب مهنية تتعلق بالعمل وبالجانب الأكاديمي، وأسباب ذاتية.

وأجرت (حجازي.1996) دراسة بعنوان "ارتفاع معدل دوران العمل في مدارس البنات بالمناطق النائيه والعوامل المؤدية إليه ".وهدفت الدراسة إلى تحديد حجم معدل دوران العمل في مدارس البنات والتعرف على أهم العوامل التي تساعد على استمراره في قرى تربة ورنية بحره التابعة لمنطقة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية ، وقد تكون مجتمع الدراسة من 180 معلمة،نتائج الدر اسة على وجود علاقة عكسية بين العمر ومعدل دوران العمل ، وكلما قلت سنوات الخدمة أدت إلى ارتفاع دوران العمل، وكلما بعدت المسافة بين مكان السكن ومكان العمل أدى إلى ارتفاع دوران العمل.

أجرى (عبده، 1995) دراسة بعنوان "أثر الغياب ودوران العمل على كفاءة الشركات المساهمة العامة في الأردن ". واستهدفت دراسة أثر بعض ظواهر السلوك الإنساني في المنظمات (الغياب، ودوران العمل) على تحقيق كفاءة المنظمة، ودراسة أثر طبيعية النشاط الاقتصادي الذي تحتاجه المنظمة على العلاقة بين كل من الغياب ودوران العمل على الكفاءة. وتكون مجتمع الد راسة من (119) شركة وتم اختيار عينة طبقة عشوائية بنسبة 30% من شركات كل قطاع، وأوضحت النتائج وجود علاقة سلبية بين كفاءة الربح والإنتاج مع نسبة الغياب ، وتناقص كفاءة الإنتاج بزيادة نسبة دوران العمل. ووجود علاقة قوية بين الغياب ودوران العمل، وإن أهم الأسباب

لدوران العمل وفق ترتيب العينة ، وانخفاض الأجور، والعلاقات السيئة مع المسئولين المباشرين وعدم توفر حوافز مادية للملتزمين بالعمل والإنتاج.

ب. الدراسات الأجنبية

دراسة (Ho, 2009)، بعنوان: "Effects of job rotation and role stress among nurses on job satisfaction and organizational commitment"، " تأثير دوران الدور وضغط الدور على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بين الممرضين و الممرضات" وهدفت إلى استقصاء الكيفية التي يؤثر بها ضغط الدور بين الممرضات على رضاهم الوظيفي والتزامهم التنظيمي، وكذلك استقصاء فيما إذا كان نظام الدوران الوظيفي يمكن أن يشجع الممرضات و الممرضين على تقبل رؤية المنظمة وزيادة الرضا الوظيفي لديهم وتحفيزهم على البقاء في وظائفهم والتزامهم تجاه المنظمة. وقد تكونت عينة الدراسة من 650 ممرضة وممرض في مستشفيين من أكبر المستشفيات في شمال تايون، وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية :إن الدوران الوظيفي بين الممرضات يساهم في رضاهم الوظيفي ويؤثر الدوران الوظيفي على الالتزام التنظيمي .

دراسة (Sweeney , 2008)، بعنوان : " The effects of job rotation patterns on organizational outcome indicants of inter-organizational boundary spanner performance"، "أثر الدوران الوظيفي على نماذج المخرجات التنظيمية " وهدفت إلى اختبار العلاقة بين الدوران الوظيفي ونماذج المخرجات التنظيمية، وقد تكونت عينة الدراسة من 516 مبحوث من أربع فرق عسكرية ضمن وزارة الدفاع. وقد اختبرت الدراسة كيف أن مدى التغير في الدوران الوظيفي، وكذلك مستواه ومدته ومكانه يؤثران على مستويات الأداء. وخرجت الدراسة بنتيجة مفادها أن نمط ومستوى الدوران كان ذو علاقة ايجابية وذات دلالة مع المستويات العالية من الأداء. وخصوصاً الأفراد الذين كان لهم خبرة في الدوران الوظيفي خارج قواعدهم الأصلية .

دراسة (Eriksoon & Ortega , 2006)، بعنوان " The Adoption of job Rotation : testing the Theories"، تختبر الدراسة ثلاث تفسيرات محتملة حول

أسباب تبني الشركات للدوران الوظيفي من خلال ثلاث فرضيات : تعليم العاملين (الدوران يجعل العامل أكثر خبرة)، تعليم أصحاب العمل (من خلال الدوران يتعلم صاحب العمل الكثير عن مقدرات العاملين الفردية)، تحفيز العاملين (الدوران يخفف من الملل). وقد اشتملت عينة الدراسة على مجموعة من شركات القطاع العام الألماني. وقد خرجت الدراسة بنتيجة ترفض الفرضية الخاصة بتحفيز العاملين، ولكنها أكدت على فرضيتي تعليم العاملين وتعليم أصحاب العمل .

دراسة (Jorgensen , 2005)، بعنوان " Characteristics of job rotation in the Midwest US manufacturing sector"، "خصائص الدوران الوظيفي في الشركات الصناعية في الغرب الأوسط الولايات المتحدة الأمريكية" هدفت الدراسة إلى تحديد خصائص الدوران الوظيفي في الشركات الصناعية في الغرب الأوسط في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد استخدم استبيان على شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت)، لاستقصاء تطبيقات الدوران الوظيفي في الشركات المعنية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن 42.7% من الشركات قد استخدمت الدوران الوظيفي، وكان متوسط الوقت المستخدم عادة هو خمس سنوات، وأن الدوران الوظيفي كان يستخدم للتقليل من مخاطر العمل المتعلق بالإصابات، كما أظهرت النتائج أن الدوران الوظيفي قد ساهم بزيادة جودة المصنوعات .

دراسة (Sumner , 2004)، بعنوان " The impact of Gender Differences on job Satisfaction , job turnover , and Career Experiences of information System Professionals. "تأثير الاختلاف في النوع الاجتماعي على معدل الدوران الوظيفي والرضا الوظيفي والخبرات المهنية في نظم المعلومات الوظيفية" وتناولت هذه الدراسة تأثير الاختلاف بين النوع الاجتماعيين على الخبرات المهنية ونظم المعلومات الوظيفية، بما في ذلك تأثير الاختلافات في النوع الاجتماعي على الرضا الوظيفي، ومهام الوظيفة، وحجم السلوك والبحث عن عمل، والتحولات الأخرى.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن الخبرات المهنية للإناث والذكور في مجال التقنية مماثلة نسبياً. وأظهرت الدراسة أهمية ذات دلالة للرضا عن العمل في الأوضاع الراهنة، مقابل استحقاقات سابقة. أما فيما يتعلق بنموذج الدوران الوظيفي،

فقد أشارت الدراسة إلى أن الدوران الوظيفي قد تأثر بمجموعة من المتغيرات، من ضمنها "تأثير الصدمة"، والبحث عن البدائل، ونقص الرضا الوظيفي، حيث اظهر قسم كبير من عينة الدراسة من النوع الاجتماعيين أن سبب مغادرتهم لوظائفهم كان " تأثير الصدمة " كما أظهرت الدراسة أن العديد من قوى العمل الخارجية تزيد من حدة الدوران الوظيفي بسبب الفرص الوظيفية العظيمة والرواتب والمنافع الأخرى، حتى لو كانوا راضين جداً عن بيئة العمل السابق الذي عملوا به .

دراسة(Jans, 2004) بعنوان " Career Development , job Rotation, and Professional Performance". "التطور المهني والدوران الوظيفي والأداء المميز" وهدفت إلى دراسة الدوران الوظيفي في القطاع العسكري كأحد أهم الملامح التي تميز الدول النامية، وقد تم جمع البيانات اللازمة من خلال ثلاثة استبانات بين ثلاث من القطاعات العسكرية في القوات التابعة لوزارة الدفاع في استراليا، وأظهرت نتائج الدراسة أن هنالك ارتفاع في معدل الدوران الوظيفي مبرراً في بعض القطاعات وخصوصاً بين الضباط الشبان، والقادة المتوسطي العمر، كما كانت أقل قابلية لدى ضباط الأركان والأفراد المجندين .

دراسة (Guin, 2004)، بعنوان " Chronic Teacher Turnover in Urban Elementary Schools"، " خصائص الدوران الوظيفي في المدارس الحضرية" وهدفت إلى فحص خصائص المدارس الأساسية التي ظهر فيها الدوران الوظيفي بنسبة عالية حيث أجريت على مدارس حضرية (97) مدرسة، وشملت العينة 4500 موظف في مدينة واشنطن، وأظهرت نتائج الدراسة أن الدوران الوظيفي العالي يعود لعدة أسباب في هذه المدارس منها ما هو متعلق بالكادر التعليمي، حيث يجد المعلمون صعوبة في التعاون ويتركز في مطلع كل عام دراسي، وعند تعيين معلمين جدد ونقص وانعدام الثقة بين الكادر .

دراسة (Baurer, 2004)، بعنوان: Technological change , organizational change , and job turnover Labor Economics"، " تأثير التغيير التكنولوجي والتنظيمي على نمو العمل وتدفق العمال" وهدفت إلى استقصاء تأثير التغيير التكنولوجي والتنظيمي على نمو العمل وتدفق العمال، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى

زيادة العمال متوسطي وقليلي المهارة بسبب الدوران الوظيفي، في حين غابت العمالة ذات المهارة العالية والمؤثرة .

دراسة (Gucer, 2003)، بعنوان " Workplace Threats to Health and job Turnover Among Women Workers " "الدوران الوظيفي يرتبط بالمخاطر التي تهدد صحة النساء العاملات في مكان العمل" وهدفت إلى تحديد فيما إذا كان الدوران الوظيفي يرتبط بالمخاطر التي تهدد الصحة في مكان العمل، و تكونت عينة الدراسة من مجموعة من النساء العاملات، حيث تم استقصاء العلاقة بين الدوران الوظيفي ومدى تصورات عينة الدراسة للمخاطر الصحية للعمل، وأظهرت الدراسة أن ما نسبته 8% من عينة الدراسة قد أقرت بأنها غيرت العمل نتيجة للخوف من المخاطر الصحية للعمل.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

ركزت دراسة(عبدالوهاب، 2010) على ظاهرة دوران العمل في مؤسسات القطاع الخاص بسلطنة عمان في ظل سياسات التعيين أما دراسة (العلي، 2009) فهدفت إلى التعرف على العوامل المؤثرة على التسرب من مؤسسات التعليم العالي في المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية ، وتطرقت دراسة(الحربي، 2008) على تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص، أما دراسة (القطاونه، 2007) فبحثت العوامل التي تؤدي إلى الدوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن ، وتتميز هذه الدراسة في محاولتها استقصاء مدى توافر الاستقرار النفسي والمادي للموظف وأثره في الحد من الدوران الوظيفي، إذ أن معظم الدراسات تناولت الدوران الوظيفي بشكل مباشر أو غير مباشر بينما جاءت هذه الدراسة لتبحث في أثر الاستقرار النفسي والمادي للموظف على الدوران الوظيفي للعاملين على كافة المستويات الإدارية في القطاع العام في منطقة جازان بجنوب السعودية في المملكة العربية السعودية وهذا ما يميز الدراسة.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

تناول هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة، من حيث وصف خصائص عينة الدراسة، وأداة الدراسة، وأسلوب معالجة البيانات، وفيما يلي وصف لمفردات التصميم والمنهجية:

3. 1 منهجية الدراسة:

لقد تبنّت الدراسة منهجية البحث الوصفي، بالإضافة إلى منهجية البحث الميداني التحليلي، فعلى صعيد البحث الوصفي، تمّ إجراء المسح المكتبي والإطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية، لأجل بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري، ولغرض دعم المتغيرات والأبعاد المستقلة والتابعة بالحقائق المنطقية والخيارات العلمية، والوقوف عند أهم الدراسات السابقة، التي تشكّل رافداً حيوياً فللدراسة وما تتضمنه من محاور معرفية . أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فقد تمّ إجراء المسح الاستطلاعي الشامل، وتحليل كافة البيانات المتجمعة من الإجابة عن الاستبانات، واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها كماً، لاختبار صحة فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها.

2.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في القطاع العام في منطقة جازان، والتي يبلغ عدد العاملين فيها (19700) موظفاً وموظفة، موزعين على كافة فروع الوزارات في منطقة جازان و بالرجوع إلى الإحصاءات الصادرة عن دائرة شؤون العاملين في كل وزارةبتاريخ 2010/2/9، وحيث بينت أعداد مجتمع الدراسة والجدول (1) يبين ذلك.

جدول رقم (1)

توزيع مجتمع الدراسة وأعدادهم حسب الفروع في منطقة جازان للعام 2010

الوزارة	عدد العاملين
الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان (ذكور)	7778
المديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة جازان	5215
المديرية العامة للطرق والنقل	115
الأحوال المدنية	92
أمانة منطقة جازان	1465
المديرية العامة للبريد	85
فرع وزارة الثقافة والإعلام	67
مكتب العمل	73
فرع وزارة الزكاة والدخل	69
هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر	416
فرع وزارة الزراعة	515
فرع وزارة التجارة	33
فرع وزارة العدل	1615
فرع وزارة المياه	715
فرع وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد	515
فرع وزارة المالية والاقتصاد الوطني	42
فرع التأمينات الاجتماعية	46
الضمان الاجتماعي	58
هيئة الرقابة والتحقيق	45
هيئة التحقيق والادعاء العام	326
جمعية الهلال الأحمر السعودي	415
المجموع الكلي	**19700**

3.3 عينة الدراسة:

تم أخذ عينة عشوائية بسيطة طبيعية تناسبية من جميع العاملين في القطاع العامفي منطقة جازان بنسبة(5%) وبذلك يكون حجم العينة الكلي (985) موظفاً وموظفةً، ووزعت الإستبانات على أفراد عينة الدراسة، فاسترد منها (763) إستبانة

أي ما نسبته (77.5%) من حجم عينة الدراسة، واستبعدت (21) إستبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك أصبح عدد الإستبانات الصالحة للتحليل (742) إستبانة، مشكلة بذلك (75.3%) من عينة الدراسة وهي نسبة صالحة لأغراض البحث العلمي، والجدول رقم (2) يبين خصائص عينة الدراسة.

جدول رقم (2)

يبيّن التوزيع التكراريّ لمفردات عيّنة الدراسة

المتغيّر	الفئة	التكرارات	النسبة
المستوى الوظيفي	مدير	19	%2.6
	مساعد مدير	22	%2.9
	رئيس قسم	91	%12.3
	موظف	610	%82.2
الخبرة	5 سنوات فأقل	129	%17.4
	6-10 سنوات	171	%23.0
	11-15 سنة	304	%41.0
	16 سنة فأكثر	138	%18.6
المؤهّل العلمي	الثانوية العامة فما دون	78	%10.5
	دبلوم كلية	171	%23
	بكالوريوس	456	%61.5
	دراسات عليا	37	%5
العمر	30 سنة فأقل	185	%24.9
	31-40 سنة	201	%27.1
	41-50 سنة	210	%28.3
	51 سنة فأكثر	146	%19.7
الحالة الاجتماعية	متزوج	617	%83.2
	أعزب	125	%16.8
النوع الاجتماعي	ذكر	593	%79.9
	أنثى	149	%20.1

يوضح الجدول رقم (2) أنّ أغلبيّة العيّنة هم من الذكور، حيث بلغ عددهم (593) بنسبة (79.9%) من مجموع أفراد عيّنة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث (20.1%) من المجموع الكلّيّ للعيّنة. وهذا ما تفرضه العادات والتقاليد في المجتمع السعودي في خروج المرأة السعودية لسوق العمل السعودي.

أما بالنسبة لمتغيّر المؤهّل العلميّ، فكانت أعلى نسبة لفئة حملة الثانوية العامة، حيث بلغت نسبتهم (61.5%)، تلاها حَمَلَة الدبلوم بنسبة (23%)، ثمّ تلاهم فئة الثانوية العامة فما دون بنسبة(10.5%)، وجاءت أخيراً فئة حملة الدراسات العليا بنسبة (5%).

وفيما يخصّ المستوى الوظيفي نجد أنّ فئة الموظفين كانت أعلى نسبة من مجموع أفراد عيّنة الدراسة، وبلغت نسبتهم (82.2%)، في حين جاءت فئة المديرين بنسبة(2.6%)، وهذا أمر طبيعيّ في أنّ هذه الفئة تضمّ عدداً قليلاً ومحدوداً من الأفراد، بخلاف المستويات الإداريّة الأخرى كما هو قائم في الواقع الإداريّ للمؤسّسات السعودية ويظهر في الجدول رقم(1). وهذا ينسجم مع الطبيعة الهرمية للهيكل التنظيمي بشكل عام.

أمّا فيما يتعلّق بمتغير الخبرة، فقد كانت أعلى نسبة هي فئة (11-15 سنة)، حيث بلغت هذه النسبة (41%)، وتلاها في ذلك فئة (6-10 سنوات)، حيث بلغت النسبة (23%)، ثّم فئة (16 سنة فأكثر)، بنسبة (18.6%)، وكانت فئة(5 سنوات فأقلّ)، وهي أقلّ نسبة، حيث شكّلت (17.4%) من عينة الدراسة. وهذا يشير إلى أن غالبية العاملين من ذوي الخبرات الطويلة.

وبالنسبة لمتغيّر العمر، فقد شكّلت فئة (41- سنة 50) أعلى نسبة، حيث كانت (28.3%) من عيّنة الدراسة، تلاها في ذلك الفئة (31-40 سنة) حيث كانت نسبتها (27.1%)، من عيّنة الدراسة، ثم الفئة العمريّة (30 سنة فأقل) بنسبة مقدارها(24.9%)، أمّا أقلّ فئة عمريّة فكانت فئة (51 سنة فأكثر)، حيث كانت نسبتها(19.7%)، من عيّنة الدراسة. وهذا يشير إلى أن غالبية العاملين من سن الشباب.

وبالنسبة لمتغيّر الحالة الاجتماعية، فإن(83.2%) من أفراد العينة متزوجون، في حين جاءت نسبة الأعزب (16.8%). وهذا يشير إلى أن غالبية المبحوثين لديهم استقرار وظيفي وأسري.

3. 4 أداة الدراسة :

لجمع بيانات الدراسة تم استخدام أداة الاستبانة والمكونة من الأتي:

الجزء الأول: يشتمل على المعلومات الديموغرافية اللازمة عن المستجيب وهى (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة، العمر، الحالة الاجتماعية)

الجزء الثاني: توافر الاستقرار النفسي وتم صياغة وبناء فقرات هذا المتغير استرشاداً بدراسة (جبر، 2006؛ الطراونة، 2003؛ أبو شيخه، 2007) ويتضمن أربعة مقاييس فرعية لقياس توافر الاستقرار النفسي(تحقيق الذات، الحاجة إلى الاحترام، الحاجة إلى الأمن، الحاجات الاجتماعية).

الجزء الثالث: توافر الاستقرار المادي وتم صياغة وبناء فقرات هذا المتغير استرشاداً بدراسة (Beardwell and Holden , 2001؛ الحوامدة، والكساسبة، 2000؛ الفهداوي، 2004) ويتضمن أربعة مقاييس فرعية لقياس توافر الاستقرار النفسي (المكافآت، مناخ العمل، علاقات العمل، الارتقاء الوظيفي، نظم العمل).

الجزء الرابع: دوران العمل، وتمت صياغة فقرات هذا المتغير وبنائه استرشادا بدراسة (العلي، 2009؛ العضايلة والزعبي، 2004؛ القطاونة، 2007؛ آل مذهب 1998) وتم تكوين جميع مقاييس الاستجابات لفقرات المقياس على مقياس ليكرت الخماسي وهى – تنطبق دائما- تنطبق غالبا- تنطبق أحيانا- تنطبق نادرا- لا تنطبق إطلاقا.

جدول رقم(3)

متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها

اسم المتغير	الفقرات
توافر الاستقرار النفسي	16-1
تحقيق الذات	4-1
الحاجة إلى الأمن	8-5
الحاجة إلى الاحترام	12-9
الحاجات الاجتماعية	16-13
توافر الاستقرار المادي	31-17
المكافآت	19-17
مناخ العمل	22-20
علاقات العمل	25-23
الارتقاء الوظيفي	28-26
نظم العمل	31-29
دوران العمل	43-32

5.3 صدق الأداة:

لقد تم عرض الاستبانة على (10) محكمين من أساتذة الإدارة المختصين، وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية والسعودية، للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، وطلب منهم تنقيح ومراجعة فقرات الإستبانة من حيث مدى وضوح الفقرات وجودة صياغتها اللغوية، ومدى انتمائها للمجال الذي تقيسه، وتعديل أو حذف أي من الفقرات التي يرون أنها لا تحقق الهدف من الإستبانة، حيث جمعت البيانات من المحكمين بعد ذلك، وتمت إعادة صياغتها وفق ما اتفق عليه (80%) من المحكمين، حيث استقرت غالبية آرائهم على تعديل بعض العبارات، أو استبدال كلمات بأخرى وفق ما يناسب البيئة السعودية، كما هي مبينة في الملحق (2).

3. 6 ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات الأداة تم تطبيقها على عينة استطلاعية تكونت من (25) مبحوثاً، تم استثنائهم من عينة الدراسة. وقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha Equation) للإتساق الداخلي، لحساب معامل ثبات الأداة لكل جزء من أجزاء الدراسة والجدول رقم (4) يوضح نتائج ذلك:

جدول رقم (4)

معاملات الثبات لكل أداة من أدوات الدراسة

الأداة	الأبعاد	معامل الثبات
	تحقيق الذات	0.87
الاستقرار النفسي	الحاجة إلى الأمن	0.84
	الحاجة إلى الاحترام	0.86
	الحاجات الاجتماعية	0,88
	المكافآت	0.82
الاستقرار المادي	مناخ العمل	0.89
	علاقات العمل	0.88
	الارتقاء الوظيفي	0.91
	نظم العمل	0.88
دوران العمل		0.89

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (4) إلى أن معاملات الثبات لأبعاد الاستقرار النفسي تراوحت بين (0.84-0.88)، وأن معاملات الثبات لأبعاد الاستقرار المادي تراوحت بين (0.82-0.91)، في حين بلغ معامل ثبات دوران العمل (0.89) وتعتبر هذه القيم مقبولة لأغراض اجراء هذه الدراسة.

3. 7 الأساليب الإحصائية:

بعد أن تم إدخال البيانات باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "Statistical Package For Social Sciences" (SPSS.16.1) تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

1- مقاييس الإحصاء الوصفيّ (Descriptive statistic Measures) لوصف خصائص عيّنة الدراسة بالأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.

2- تحليل الانحدار المتعدّد (Multiple Regression Analysis) لاختبار مدى صلاحيّة نموذج الدراسة، وتأثير المتغيّر المستقلّ، على المتغيّر التابع.

3- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق للمتغيّرات الديموغرافية في تصورّات المبحوثين إزاء المتغيّرات التابعة.

4- تحليل الانحدار المتعدد المتدرّج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيّرات المستقلّة في معادلة التنبُّؤ بالمتغيّر التابع.

5- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكُّد من عدم وجود ارتباط مرتفع (Multicollinearity) بين المتغيّرات المستقلّة.

6- اختبار معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أنّ البيانات تتبع التوزيع الطبيعيّ (Normal Distributions).

7- معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي للتحقق من ثبات أداة الدراسة.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

فيما يليعرض لنتائج التحليل الإحصائيّ الوصفيّ للبيانات، وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة، والأهمية النسبية لجميع أبعاد الدراسة، والفقرات المكوّنة لكل بعدمع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي :

لا تنطبق أبداً	تنطبق نادراً	تنطبق أحياناً	تنطبق غالباً	تنطبق دائماً
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

واستناداً إلى ذلك فإنّ قيم المتوسّطات الحسابيّةالتي وصلت إليها الدراسة، سيتمّ التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي :

مرتفع	متوسط	منخفض
3.5 فما فوق	3.49-2.5	2.49-1

وبناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسّط الحسابيّ للفقرات أكبر من (3.5) فيكون مستوى التصّورات مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد المجتمع على الفقرة، أمّا إذا كانت قيمة المتوسّط الحسابيّ(2.5-3.49) فإنّمستوى التصّورات متوسّط، وإذا كان المتوسّط الحسابيّ أقلّ من(2.49) فيكون مستوى التصّورات منخفضاً.

4. 1 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

الإجابة عن السؤال الأول : ما درجة توافر الاستقرار النفسي والمادي من وجهة نظر العاملين في منطقة جازان بجنوب السعودية ؟

أولاً: أبعاد الاستقرار النفسي

جدول رقم (5)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصورات العاملين لأبعاد الاستقرار النفسي في القطاع العام في منطقة جازان بجنوب السعودية

تسلسل الفقرات	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
1-4	تحقيق الذات	3.36	0.66	4	متوسط
5-8	الحاجة إلى الأمن	3.45	0.61	2	متوسطة
9-12	الحاجة إلى الاحترام	3.42	0.63	3	متوسطة
13-16	الحاجات الاجتماعية	3.48	0.58	1	متوسطة
1-16	**المتوسط الكلي**	**3.43**	**0.56**	**-**	**متوسطة**

يبين الجدول رقم (5) أنّ المتوسطات الحسابية لتصورات العاملين في القطاع العام في منطقة جازان بجنوب السعودية لأبعاد الاستقرار النفسي،جاءت بدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الكلّي (3.43) والانحراف المعياري(0.56) وقد احتّل بُعد الحاجات الاجتماعية المرتبة الأولى ، بمتوسط حسابي بلغ (3.48)، يلي ذلك بُعد الحاجة إلى الأمن، بمتوسط حسابي بلغ (3.45)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد الحاجة إلى الاحترام، بمتوسط حسابي بلغ (3.42)، في حين جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بُعد تحقيق الذات بمتوسط حسابي بلغ (3.36). وتفسر هذه النتيجة على أن تحقيق الحاجات الاجتماعية يُعد أهم العوامل الدافعة إلى الانجاز في العمل والتي تلعب الدور الرئيس في المحافظة على استمرار الأداء العالي وإظهار المقدرة على العمل.

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصوّرات المبحوثين العاملين في القطاع العام في منطقة جازان بجنوب السعودية لأبعاد الاستقرار النفسي وهي كما يلي:

أ. تحقيق الذات:

الجدول رقم(6)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصوّرات المبحوثين حول تحقيق الذات كبعد من أبعاد الاستقرار النفسي

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
.1	أشعر بالراحة عند تحقيق المهام الصعبة الموكلة لي من دائرتي.	3.43	1.00	2	متوسط
.2	أحاول باستمرار تطوير أدائي في العمل	3.52	1.01	1	مرتفع
.3	أفضل القيام بالأعمال التي تعود بالفائدة على المنظمة	3.29	0.99	3	متوسط
.4	أشعر بالحرية في التعبير عن أفكاري حتى لو تعارضت مع أفكار رؤسائي في العمل	3.18	0.99	4	متوسط
4-1	**تحقيق الذات**	**3.36**	**0.68**	-	**متوسط**

يظهر من الجدول رقم(6) أنّ المتوسط العامّ لتصورّات العاملين في القطاع العام في منطقة جازان بجنوب السعودية لتحقيق الذات كبعد من أبعاد الاستقرار النفسي جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.36) وانحراف معياري(0.68)، وقد احتلّت الفقرة رقم(2) (أحاول باستمرار تطوير أدائي في العمل) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.52)، في حين جاءت الفقرة رقم(4) (أشعر بالحرية في التعبير عن أفكاري حتى لو تعارضت مع أفكار رؤسائي في العمل) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.17)، كما يظهر من الجدول أنّ المتوسّطات الحسابيّة لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة، عدا الفقرة رقم (2) حيث جاءت بدرجة متوسطة. وتفسر هذه النتيجة على أن تحقيق الذات للعامل يساعد في تحقيق أهدافه وطموحاته، ويصبح أكثر تميزاً عن غيره من الأفراد.

ب. الحاجة إلى الأمن:

الجدول رقم(7)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصوّرات المبحوثين حول الحاجة إلى الأمن كبعد من أبعاد الاستقرار النفسي.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
.5	أعتقد أن وسائل الراحة المصاحبة لعملي ملائمة	3.53	0.97	2	مرتفع
.6	تسعى دائرتي إلى تحقيق الأمن والطمأنينة لي ولأسرتي عن طريق التأمين الصحي.	3.43	1.00	3	متوسطة
.7	تسعى دائرتي إلى تحقيق الأمن عن طريق تأمين الدخل المناسب.	3.20	1.02	4	متوسطة
.8	تسعى دائرتي إلى تحقيق الأمن عن طريق حمايتي من الأخطار الناتجة عن العمل.	3.63	0.93	1	مرتفع
8-5	الحاجة إلى الأمن	3.45	0.61	-	متوسطة

يظهر من الجدول رقم(7) أنّ المتوسط العامّ لتصورّات العاملين في القطاع العام في منطقة جازان بجنوب السعودية أن الحاجة إلى الأمن كبعد من أبعاد الاستقرار النفسي جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.45) وانحراف معياري(0.61)، وقد احتلّت الفقرة رقم(8) (تسعى دائرتي إلى تحقيق الأمن عن طريق حمايتي من الأخطار الناتجة عن العمل) المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.63)، في حين جاءت الفقرة رقم(7) (تسعى دائرتي إلى تحقيق الأمن عن طريق تأمين الدخل المناسب) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.20)، كما يظهر من الجدول أنّ المتوسّطات الحسابيّة لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة، عدا الفقرات رقم (5، 8) حيث جاءت بدرجة مرتفعة. وتفسر هذه النتيجة على أن تحقيق حاجة الأمن تُعد من أهم الأسباب التي تحقق للمنظمات أهدافها في تنمية العلاقة بين المنظمة والعاملين بها وإيجاد الدافع لديهم لبذل مزيد من الجهد.

جـــ. الحاجة إلى الاحترام:

الجدول رقم(8)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصوّرات المبحوثين حول الحاجة إلى الاحترام كبعد من أبعاد الاستقرار النفسي.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
.9	أشعر بالثقة بسبب تقدير واحترام زملائي في العمل مما يحسن مكانتي الوظيفية.	3.50	1.03	1	مرتفع
.10	تقدر دائرتي جهود العاملين المتميزين عن طريق عرض أسمائهم على لوحة الشرف مما ينعكس إيجابا على الأداء.	3.33	1.04	4	متوسطة
.11	عندما أنجز عمل ما جيداً وأحصل على شكر رؤسائي فإن ذلك يزيد من تحسن أدائي في العمل.	3.46	0.99	2	متوسطة
.12	أن طبيعة عملي ومهنتي تـوفر لـي مركـزاً اجتماعياً مرموقاً.	3.40	0.99	3	متوسطة
12-9	الحاجة إلى الاحترام	3.42	0.63	-	متوسطة

يظهر من الجدول رقم(8) أنّ المتوسط العامّ لتصورّات العاملين في القطاع العام في منطقة جازان بجنوب السعودية للحاجة إلى الاحترام كبعد من أبعاد الاستقرار النفسي جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.42) وانحراف معياري(0.63)، وقد احتلّت الفقرة رقم(9) (أشعر بالثقة بسبب تقدير واحترام زملائي في العمل مما يحسن مكانتي الوظيفية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.50)، في حين جاءت الفقرة رقم(10) (تقدر دائرتي جهود العاملين المتميزين عن طريق عرض أسمائهم على لوحة الشرف مما ينعكس إيجابا على الأداء) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.33)، كما يظهر من الجدول أنّ المتوسّطات الحسابيّة لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة، عدا الفقرة رقم (9) حيث جاءت بدرجة مرتفعة. وتفسِّرُ هذه النتيجة على أن تحقيق حاجة الاحترام تحفز العاملين وتشجعهم على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم وآرائهم، ويضفي إحساسا بأهميتهم في التنظيم ويزيد من ثقتهم بأنفسهم وبالمنظمة التي يعملون بها.

د. الحاجات الاجتماعية:

الجدول رقم(9)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصوّرات المبحوثين حول الحاجات الاجتماعية كبعد من أبعاد الاستقرار النفسي.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
13.	يتيح لي جو العمل السائد بناء علاقات وظيفية مع الزملاء في العمل.	3.47	1.03	3	متوسطة
14.	تقدير أسرتي لإنجازاتي العمل يؤثر في تفضيلي لمهنتي على غيرها.	3.54	0.97	1	مرتفع
15.	أحرص على أن أشارك بشكل كبير في الأعمال التطوعية الخيرية.	3.51	0.99	2	مرتفع
16.	أحاول قدر الاستطاعة تقديم خدمات للآخرين.	3.38	1.01	4	متوسطة
13-16	الحاجات الاجتماعية	3.48	0.58	-	متوسطة

يظهر من الجدول رقم(9) أنّ المتوسط العامّ لتصورّات العاملين في القطاع العام في منطقة جازان بجنوب السعودية للحاجات الاجتماعية كبعد من أبعاد الاستقرار النفسي جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.48) وانحراف معياري(0.58)، وقد احتلّت الفقرة رقم(14) (تقدير أسرتي لإنجازاتي العمل يؤثر في تفضيلي لمهنتي على غيرها) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.54)، في حين جاءت الفقرة رقم(16) (تقدر أحاول قدر الاستطاعة تقديم خدمات للآخرين) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.38). وتفسر هذه النتيجة على أن تحقيق الحاجات الاجتماعية تُنمي شعور الفرد بأنه محط اهتمام الآخرين ومحبتهم وموضع تقديرهم واحترامهم وأنه ينتمي إلى شبكة اجتماعية توفر لأعضائها التزامات متبادلة.

ثانياً: أبعاد الاستقرار المادي:

جدول رقم (10)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصورات العاملين في القطاع العام في منطقة جازان بجنوب السعودية لأبعاد الاستقرار المادي.

تسلسل الفقرات	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
17-19	المكافآت	3.14	0.66	5	متوسط
20-22	مناخ العمل	3.76	0.53	1	مرتفع
23-25	علاقات العمل	3.71	0.55	2	مرتفع
26-28	الارتقاء الوظيفي	3.58	0.57	4	مرتفع
29-31	نظم العمل	3.64	0.54	3	مرتفع
17-31	الاستقرار المادي	3.57	0.53	-	مرتفع

يبين الجدول رقم (10) أنّ المتوسطات الحسابية المعياريّة لتصورات العاملين في القطاع العام في منطقة جازان بجنوب السعودية لأبعاد الاستقرار المادي، جاءت بدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الكلّي (3.57) والانحراف المعياري(0.53)، وقد احتّل بُعدمناخ العمل المرتبة الأولى ، بمتوسط حسابي بلغ (3.76)، يلي ذلك بُعد علاقات العمل، بمتوسط حسابي بلغ (3.71)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد نظم العمل، بمتوسط حسابي بلغ (3.64)وجاء في المرتبة الرابعة بُعد الارتقاء الوظيفي، بمتوسط حسابي بلغ (3.58)، في حين جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بُعد المكافآت بمتوسط حسابي بلغ (3.14). وهذا يعني أن توظيف عوامل الاستقرار المادية تسهم في تحقيق الحاجات العاطفية والنفسية والإنسانية للعاملين، وتتجسد في حسن معاملة العامل وإزالة أسباب التذمر ، وتقديم الخدمات الترفيهية للعاملين، وكل ما من شأنه تقوية روحهم المعنوية وتنمية آمالهم الإنسانية، كالشعور بالاعتزاز بالعمل، والشعور بالرضا نتيجة القيام بالعمل على الوجه المطلوب، وتقدير الآخرين له، والتمتع بالمركز الأدبي المصاحب للعمل، وو جود فرص الترقية، والشعور بالولاء نحو المنظمة.

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصوّرات المبحوثين لتصورات العاملين في القطاع العام في منطقة جازان بجنوب السعودية لأبعاد الاستقرار المادي وهي كما يلي:

أ. المكافآت:

الجدول رقم(11)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصّورات المبحوثين للمكافآت كبعد من أبعاد الاستقرار المادي.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
17.	أشعر بالرضا عن المكافآت الممنوحة لي من قبل منظمتي.	2.96	1.00	3	متوسط
18.	أشعر بالرضا حيال نتائج تقييم أدائي من قبل رؤوسائي .	3.29	0.99	1	متوسط
19.	توفر لي إدارة منظمتي بشكل مستمر الامتيازات المادية المتزايدة.	3.17	0.99	2	متوسط
17-19	المكافآت	3.14	0.66	-	متوسط

يظهر من الجدول رقم(11) أنّ المتوسط العامّ لتصورّات العاملين في القطاع العام في منطقة جازان بجنوب السعودية للمكافآت كبعد من أبعاد الاستقرار المادي جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.14) والانحراف المعياري(0.66)، وقد احتلّت الفقرة رقم(18) (أشعر بالرضا حيال نتائج تقييم أدائي من قبل رؤوسائي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.29)، في حين جاءت الفقرة رقم(17) (أشعر بالرضا عن المكافآت الممنوحة لي من قبل منظمتي) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (2.96)، كما يظهر من الجدول أنّ المتوسّطات الحسابيّة لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة. وتفسر هذه النتيجة على أن المكافآت تسهم في تحسين مستوى الروح المعنوية لدى الأفراد والشعور بالاستقرار والأمن والاطمئنان.

ب. مناخ العمل:

الجدول رقم(12)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصّورات المبحوثين لمناخ العمل كبعد من أبعاد الاستقرار المادي.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
.20	أشعر بأن الوسائل والمعدات المتوفرة في بيئة عملي ملائمة.	3.74	1.01	3	مرتفع
.21	أشعر بالرضا عن وسائل الراحة المصاحبة لعملي في المنظمة.	3.79	0.98	1	مرتفع
.22	جميع إجراءات العمل المناطة بمسؤولياتي تتفق مع قدراتي الأدائية .	3.75	0.97	2	مرتفع
20-22	مناخ العمل	3.76	0.53	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(12) أنّ المتوسط العامّ لتصورّات العاملين في القطاع العام في منطقة جازان بجنوب السعودية لمناخ العمل كبعد من أبعاد الاستقرار المادي جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.76) والانحراف المعياري(0.53)، وقد احتلّت الفقرة رقم(21) (أشعر بالرضا عن وسائل الراحة المصاحبة لعملي في المنظمة) المرتبة الأولى بالمتوسط حسابي بلغ (3.79)، في حين جاءت الفقرة رقم(20) (أشعر بأن الوسائل والمعدات المتوفرة في بيئة عملي ملائمة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.74)، كما يظهر من الجدول أنّ المتوسّطات الحسابيّة لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة. وهذا عائد إلى أن المناخ التنظيمي في يعمل على تقييم حاجات العاملين، ومحاولة اقتراح السبل الأفضل لتلبية هذه الاحتياجات.

جــ. علاقات العمل:

الجدول رقم(13)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصّورات المبحوثين لعلاقات العمل كبعد من أبعاد الاستقرار المادي.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
23.	أحظى فعلياً بالتعاون الحقيقي من قبل جميع زملائي في العمل.	3.71	0.99	2	مرتفع
24.	أشعر بالرضا حيال الواجبات الملقاة على عاتقي في المنظمة.	3.73	0.96	1	مرتفع
25.	لدي علاقات عمل إيجابية مع رؤوسائي المباشرين.	3.69	0.98	3	مرتفع
23-25	علاقات العمل	3.71	0.55	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(13) أنّ المتوسط العامّ لتصوّرات العاملين في القطاع العام في منطقة جازان بجنوب السعودية لعلاقات العمل كبعد من أبعاد الاستقرار المادي جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.71) والانحراف المعياري(0.55)، وقد احتلّت الفقرة رقم(24) (أشعر بالرضا حيال الواجبات الملقاة على عاتقي في المنظمة) المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.73)، في حين جاءت الفقرة رقم(25) (لدي علاقات عمل إيجابية مع رؤوسائي المباشرين) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.69)، كما يظهر من الجدول أنّ المتوسّطات الحسابيّة لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة. ولعل شعور الأفراد بأن النظام يوفر لهم بيئة تشجع على الإبداع، يحتاج إلى أن يشعر الأفراد بوجود دعم اجتماعي وتنظيمي من رؤسائهم، وزملائهم في العمل.

د. الارتقاء الوظيفي:

الجدول رقم(14)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصوّرات المبحوثين للارتقاء الوظيفي كبعد من أبعاد الاستقرار المادي.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
26.	يوفر لي عملي الفرص المتواصلة للترقية إلى مناصب أخرى.	3.51	0.95	3	مرتفع
27.	لقد هيأ لي عملي إمكانية تعلم الطرق الـــسليمة في الأداء الفاعل.	3.64	0.99	1	مرتفع
28.	أنا مقتنع بأن عملي الحالي سيقودني إلى تولي مهام قيادية عليا.	3.59	0.96	2	مرتفع
26-28	الارتقاء الوظيفي	3.58	0.57	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(14) أنّ المتوسط العامّ لتصوّرات العاملين في القطاع العام في منطقة جازان بجنوب السعودية للارتقاء الوظيفي كبعد من أبعاد الاستقرار المادي جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.58) والانحراف المعياري(0.57)، وقد احتلّت الفقرة رقم(27) (لقد هيأ لي عملي إمكانية تعلم الطرق السليمة في الأداء الفاعل) المرتبة الأولـــى بمتوسط حســـابي بلغ (3.64)، في حين جاءت الفقرة رقم(26) (يوفر لي عملي الفرص المتواصلة للترقية إلى مناصب أخرى) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.51)، كما يظهر من الجدول أنّ المتوسّطات الحسابيّة لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة. وتفسر هذه النتيجة على أن الارتقاء الوظيفي يلعب دوراً رئيسياً في توفير البيئة المناسبة للاستقرار الوظيفي، ويسهم في تطوير العاملين وإيجاد القيادات الإدارية الواعدة والمستقبلية مما يؤدي إلى تحسين أساليب اتخاذ القرار ومنح العاملين الخبرة والتجربة الكافية لكيفية التعامل مع ظروف العمل.

هـــ. نظم العمل:

الجدول رقم(15)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصوّرات المبحوثين لنظم العمل كبعد من أبعاد الاستقرار المادي.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
.29	أشعر بأناللوائح التنظيمية المحيطة بعملي مرنة.	3.73	0.91	1	مرتفع
.30	تسمح لي نظم العمل بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامي.	3.62	0.94	2	مرتفع
.31	لا توجد قيود بيروقراطية صارمة مفروضة على أدائي لواجباتي .	3.56	0.97	3	مرتفع
29-31	نظم العمل	3.64	0.54	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(15) أنّ المتوسط العامّ لتصوّرات العاملين في القطاع العام في منطقة جازان بجنوب السعودية لنظم العمل كبعد من أبعاد الاستقرار المادي جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.64) والانحراف المعياري(0.54)، وقد احتلّت الفقرة رقم(29) (أشعر بأن اللوائح التنظيمية المحيطة بعملي مرنة) المرتبة الأولى وبمتوسطٍ حسابي بلغ (3.73)، في حين جاءت الفقرة رقم(31) (لا توجد قيود بيروقراطيةٍ صارمة مفروضة على أدائي لواجباتي) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.56)، كما يظهر من الجدول أنّ المتوسّطات الحسابيّة لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة. وتفسر هذه النتيجة على أن إجابات المبحوثين تتركز على مرونة اللوائح التنظيمية والمشاركة والتي تعتبر إحدى الآليات لتعزيز مستوى الاستقرار الوظيفي وشعورهم بأهمية العمل الذي يقومون به في منظماتهم ورضاهم عن ذلك.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى الدوران الوظيفي من وجهة نظر العاملين في منطقة جازان بجنوب السعودية .

الجدول رقم(16)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصوّرات العاملين في القطاع العام في منطقة جازان بجنوب السعودية لمستوى الدوران الوظيفي.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
.32	أشعر بعدم القدرة على أن أقدم لدائرتي أكثر مما أعطيت .	3.46	1.03	6	متوسط
.33	أعتقد أن المجتمع ينظر لعملي كموظف نظرة سلبية.	3.27	1.04	12	متوسط
.34	القرب من سن التقاعد .	3.44	1.06	7	متوسط
.35	أشعر بعدم الارتياح مع زملائي في الدائرة .	3.36	1.01	9	متوسط
.36	أعاني من عوائق صحية تعوق مواصلة العمل الإداري .	3.48	1.02	5	متوسط
.37	لم يكن العمل ممتعاً كما كان متوقعاً.	3.53	1.04	4	مرتفع
.38	أعتقد أن نظام الترقية يتميز بالصعوبة.	3.63	1.05	1	مرتفع
.39	أشعر بأن فئة التعويض المادي مقارنة بالجهد الذي أبذله غير كافية.	3.42	1.06	8	متوسط
.40	أشعر بأن عدم وجود سكن مناسب لي كموظف يدفعني لترك العمل.	3.60	1.09	2	مرتفع
.41	أعتقد أن العلاوة السنوية التي تقدمها دائرتي غير كافية.	3.33	1.08	10	متوسط
.42	بُعد مكان عملي عن المدينة التي أحبذ الإقامة فيها يجعلني غير قادر على الاستمرار في العمل.	3.30	1.01	11	متوسط
.43	عدم تكافؤ الفرص لتولي منصب إداري يجعلني أبحث عن دائرة أخرى .	3.56	1.04	3	
43-32	**المتوسط الكلي**	**3.45**	**0.60**	**-**	**متوسط**

يظهر من الجدول رقم(16) أنّ المتوسط العامّ لتصوّرات العاملين في القطاع العام في منطقة جازان بجنوب السعودية لمستوى الدوران الوظيفي جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.45) والانحراف المعياري(0.60)، وقد احتلّت الفقرة رقم(38) (أعتقد أن نظام الترقية يتميز بالصعوبة) المرتبة الأولى و بمتوسط حسابي بلغ (3.63)، في حين جاءت الفقرة رقم(33) (أعتقد أن المجتمع ينظر لعملي كموظف نظرة سلبية) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد،

بمتوسط حسابي بلغ (3.27). وتفسر هذه النتيجة على أن العاملين تتركز إجاباتهم فيما يتعلق بمستوى الدوران الوظيفي على العوامل التحفيزية والاقتصادية، وهذه نتيجة منطقية يفسرها واقع الحال بمعنى آخر تقل رغبة الشخص لترك العمل فيما لو زادت حوافزه المادية .

4. 2 اختبار فرضيات الدراسة:

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضية الدراسة الرئيسة الأولى، تم إجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي : فيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة " MultiCollinearity" قام الباحث بإجراء معامل تضخم التباين "Variance Inflation Factor- VIF "، واختبار التباين المسموح به " Tolerance " لكل متغير من المتغيرات المستقلة، ومن المعروف أنه إذا كان معامل تضخم التباين (VIF) للمتغير يتجاوز(10) وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من(0.05) فإنه يمكن القول أن هذا المتغير له ارتباط عالٍ مع متغيرات مستقلة أخرى وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار . وقد تم الاعتماد على هذه القاعدة لاختبار الارتباط الخطي المتعدد "Multicollinearity" بين المتغيرات المستقلة. وكما يشير الجدول (17) والذي يحتوي على المتغيرات المستقلة وقيمة معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح " Tolerance" لكل متغير. نلاحظ أن قيمة(VIF) لجميع أبعاد متغير الاستقرار النفسي كانت أقل من (10) وتتراوح(1.391-1.607) كما نلحظ أن قيمة التباين المسموح " Tolerance" لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) وتتراوح بين (0.622 – 0.712) ولذلك يمكن القول أنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة .

وإن قيمة(VIF) لجميع أبعاد متغير الاستقرار الماديكانت أقل من (10) وتتراوح(1.248-2.022) كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح " Tolerance" لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) وتتراوح بين (0.495 – 0.801) ولذلك

يمكن القول أنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة .

جدول رقم (17)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغيرات	المتغيرات	التباين المسموح به Tolerance	معامل تقييم التباين (VIF)	معامل الالتواء Skewness
الاستقرار النفسي	تحقيق الذات	0.712	1.404	0.337
	الحاجة إلى الأمن	0.622	1.607	0.287
	الحاجة إلى الاحترام	0.719	1.391	0.268
	الحاجات الاجتماعية	0.652	1.534	0.266
الاستقرار المادي	المكافآت	0.627	1.596	0.483
	مناخ العمل	0.495	2.022	0.258
	علاقات العمل	0.533	1.877	0.196
	الارتقاء الوظيفي	0.801	1.248	0.249
	نظم العمل	0.634	1.578	0.251

ومن أجل التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي Normal Distribution للبيانات فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) للمتغيرات، وكما يشير الجدول (17) فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة كانت أقل من (1) ولذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

جدول رقم (18)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

المتغير المستقل	المصدر	درجات الحرية	معامل التحديد R^2	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الاستقرار النفسي	الانحدار	(4، 737)	0.496	81.359	20.34	*161.434	0.000
	الخطأ			82.652	0.112		
الاستقرار المادي	الانحدار	(5، 736)	0.673	107.098	21.420	*202.051	0.000
	الخطأ			51.945	0.071		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (18) صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة، ونظراً لارتفاع قيمة(F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة (α≤0.05)، حيث فسرت أبعاد الاستقرار النفسي تفسر (49.6%) من التباين في (دوران العمل)، وفسرت أبعاد الاستقرار المادي (67.3%) من التباين في (دوران العمل). وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≥0.05) لتوافر الاستقرار النفسي بأبعاده (تحقيق الذات ، الحاجة إلى الاحترام، الحاجة إلى الأمن ، الحاجات الاجتماعية) في الحد من الدوران الوظيفي لدى العاملين في منطقة جازان بجنوب السعودية.

جدول (19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر توافر الاستقرار النفسي في الحد من الدوران الوظيفي لدى العاملين في منطقة جازان بجنوب السعودية

الاستقرار النفسي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
تحقيق الذات	0.274	0.027	0.380	*10.059	0.000
الحاجة إلى الأمن	0.209	0.030	0.285	*7.018	0.000
الحاجة إلى الاحترام	0.152	0.028	0.203	*5.356	0.000
الحاجات الاجتماعية	0.139	0.027	0.192	*3.445	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α≤0.05)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (19)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(تحقيق الذات، الحاجة إلى الاحترام، الحاجة إلى الأمن، الحاجات الاجتماعية) لها تأثير في الحد من الدوران الوظيفي لدى العاملين في منطقة جازان بجنوب السعودية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة (10.059، 7.018، 5.356، 3.445) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≥0.05) لتوافر الاستقرار النفسي بأبعاده(تحقيق الذات، الحاجة إلى الاحترام، الحاجة إلى

الأمن، الحاجات الاجتماعية) في الحد من الدوران الوظيفي لدى العاملين في منطقة جازان بجنوب السعودية.

جدول (20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بدوران العمل من خلال أبعاد الاستقرار النفسي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
تحقيق الذات	0.364	*11.192	0.000
الحاجة إلى الأمن	0.467	*10.059	0.000
الحاجة إلى الاحترام	0.481	*6.236	0.000
الحاجات الاجتماعية	0.493	*4.122	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد الاستقرار النفسي (تحقيق الذات، الحاجة إلى الاحترام، الحاجة إلى الأمن، الحاجات الاجتماعية) في الحد من الدوران الوظيفي لدى العاملين في منطقة جازان بجنوب السعودية، كما يتضح من الجدول (20) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير تحقيق الذات قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (36.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الحاجة إلى الأمن حيث فسر مع متغير تحقيق الذات (46.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الحاجة إلى الاحترام حيث فسر مع المتغيرين السابقين (48.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الحاجات الاجتماعية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(49.3%) من التباين في الدوران الوظيفي بوصفه متغيراً تابعاً.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتوافر الاستقرار المادي بأبعاده (المكافآت، مناخ العمل، علاقات العمل، الارتقاء الوظيفي نظم العمل) في الحد من الدوران الوظيفي لدى العاملين في منطقة جازان بجنوب السعودية.

جدول (21)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر توافر الاستقرار المادي في الحد من الدوران الوظيفي لدى العاملين في منطقة جازان بجنوب السعودية

الاستقرار المادي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة tالمحسوبة	مستوى دلالة t
المكافآت	0.184	0.019	0.274	*9.497	0.000
مناخ العمل	0.109	0.020	0.178	*5.579	0.000
علاقات العمل	0.167	0.028	0.222	*6.058	0.000
الارتقاء الوظيفي	0.133	0.024	0.195	*5.505	0.000
نظم العمل	0.157	0.021	0.250	*7.677	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (21)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية (المكافآت، مناخ العمل،علاقات العمل ، الارتقاء الوظيفي نظم العمل) لها تأثير في الحد من الدوران الوظيفي لدى العاملين في منطقة جازان بجنوب السعودية ، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة(9.497، 5.579، 5.505،6.058، 7.677) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($0.01 \geq \alpha$)مما سبق يقتضي ما يلي رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتوافر الاستقرار المادي بأبعاده(المكافآت، مناخ العمل، علاقات العمل، الارتقاء الوظيفي نظم العمل) في الحد من الدوران الوظيفي لدى العاملين في منطقة جازان بجنوب السعودية.

جدول (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression"للتنبؤ بدوران العمل من خلال أبعاد الاستقرار المادي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
المكافآت	0.450	*10.742	0.000
نظم العمل	0.555	*11.317	0.000
علاقات العمل	0.624	*9.435	0.000
مناخ العمل	0.653	*7.157	0.000
الارتقاء الوظيفي	0.671	*6.016	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد الاستقرار المادي بأبعاده(المكافآت، مناخ العمل، علاقات العمل، الارتقاء الوظيفي، نظم العمل) في الحد من الدوران الوظيفي لدى العاملين في منطقة جازان بجنوب السعودية، كما يتضح من الجدول (22) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير ثقل المكافآت قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره(45%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير نظم العمل حيث فسر مع متغير المكافآت (55.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير علاقات العمل حيث فسر مع المتغيرات السابقة(62.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير مناخ العمل حيث فسر مع المتغيرات السابقة(65.3%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير الارتقاء الوظيفي حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(67.1%) من التباين في الحد من الدوران الوظيفي لدى العاملين في منطقة جازان بجنوب السعودية.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥α) لتصورات المبحوثين إزاء الاستقرار النفسي، تُعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والعمر) .

الجدول رقم(23)

تحليل التباين في تصوّرات المبحوثين نحو الاستقرار النفسي تعزى للمتغيرات الديموغرافية

المتغير المستقل	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(F)	مستوى الدلالة
المستوى الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 738)	2.002 433.158	0.667 0.586	0.851	0.493
الخبرة	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 738)	48.075 387.085	16.025 0.525	*30.55	0.000
المؤهل العلمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 738)	18.399 416.761	6.133 0.565	*10.86	0.000
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 738)	98.677 336.483	32.892 0.456	*22.14	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α ≤0.05)

أولاً: الفروق في تصوّرات المبحوثين نحو الاستقرار النفسي تبعاً لمتغير "المستوى الوظيفي":

أشارت النتائج في الجدول رقم(23) أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (المستوى الوظيفي) في تصوّرات المبحوثين نحو الاستقرار النفسي، حيث وجدت أن قيمة(F=0.851) ومستوى الدلالة(α=0.493) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة(α =0.05)، مما يقتضي قبول الفرضية الصفرية فيما يتعلق بهذا المتغير. ورفض الفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصوّرات المبحوثين نحو الاستقرار النفسي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

ثانياً: الفروق في تصوّرات المبحوثين نحو الاستقرار النفسي تبعاً لمتغير "الخبرة":

أشارت النتائج في الجدول رقم(23) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (الخبرة) في تصوّرات المبحوثين نحو الاستقرار النفسي، حيث وجدت أن قيمة(F=30.55) ومستوى الدلالة(α=0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة(α =0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية فيما يتعلق بهذا المتغير. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصوّرات المبحوثين نحو الاستقرار النفسي تعزى لمتغير الخبرة. ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول(24) أن هناك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(16 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(16 سنة فأكثر) (3.68)، أما متوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل) فقد بلغ(3.26) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(16 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(16 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الثانية(6-10سنوات) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(16 سنة فأكثر) (3.68). أما متوسط الفئة الثانية(6-10سنوات) فقد بلغ(3.33) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(16 سنة فأكثر). وما يفسر

هذه النتيجة أنه كلما زادت خبرة الموظف أصبح أكثر دراية وتصوراً لتفاصيل العمل حيث تكون مشاركته لتوظيف مؤشرات الاستقرار النفسي عالية ومؤثرة.

الجدول رقم (24)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصوّرات المبحوثين نحو الاستقرار النفسي حسب متغير سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	5سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	16 سنة فأكثر
5سنوات فأقل	3.26	-	-	-	*0.42
6-10 سنوات	3.33	-	-	-	*0.35
11-15 سنة	3.45	-	-	-	-
16 سنة فأكثر	3.68	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

ثالثاً: الفروق في تصوّرات المبحوثين نحو الاستقرار النفسي تبعاً لمتغير "المؤهل العلمي":

أشارت النتائج في الجدول رقم (23) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (المؤهل العلمي) في تصوّرات المبحوثين نحو الاستقرار النفسي،حيث وجدت أن قيمة(F=10.86) ومستوى الدلالة (α =0.000)وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة(α =0.05)، مما يقتضيفض الفرضية الصفرية فيما يتعلق بهذا المتغير . وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصوّرات المبحوثين نحو الاستقرار النفسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيثيبين الجدول (25) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(الدراسات العليا)ومتوسط الفئة الأولى (الثانوية العامةفما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(الدراسات العليا)(3.65)، أما متوسط الفئة الأولى(الثانوية العامة فما دون) فقد بلغ(3.25) ولصالح المبحوثينذوي المؤهل العلمي بكالوريوس فما فوق. وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الثانية(دبلوم كلية) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(الدراسات العليا)(3.65). أما متوسط الفئة الثانية(دبلوم كلية) فقد بلغ(3.32) ولصالح المبحوثينذوي المؤهل العلمي بكالوريوس فما فوق . يفسر تلك النتائج أنه

كلما زاد مؤهل الفرد العلمي كلما زادت قدراته على تقييم العناصر الايجابية في العمل ويرتقي مركزه الوظيفي ويكون على درجة عالية من المسؤولية والاخلاص وحسن سير العمل ، هذا فضلاً عن أن العاملين من ذوي المؤهلات العلمية العالية عادةً ما يكونوا قادرين على اختيار المنظمة التي يُعتقد أنها تلبي ر غباتهم وتطلعاتهم مما يزيد من مستوى الاستقرار النفسي لديهم .

الجدول رقم (25)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية

لتصوّرات المبحوثين نحو الاستقرار النفسي حسب متغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الثانوية العامة فما دون	دبلوم كلية	بكالوريوس	الدراسات العليا
الثانوية العامة فما دون	3.25	-	-	-	*0.40
دبلوم كلية	3.32	-	-	-	*0.33
بكالوريوس	3.47	-	-	-	-
الدراسات العليا	3.65	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

رابعاً: الفروق في تصوّرات المبحوثين نحو الاستقرار النفسي تبعاً لمتغير "العمر":

أشارت النتائج في الجدول رقم (23) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (العمر) في تصوّرات المبحوثين نحو الاستقرار النفسي حيث وجدت أن قيمة($F=22.14$) ومستوى الدلالة($\alpha=0.000$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة($\alpha=0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية فيما يتعلق بهذا المتغير. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصوّرات المبحوثين نحو الاستقرار النفسي في تعزى لمتغير العمر.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول(26) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(30 سنة فأقل) ومتوسط الفئة الرابعة(51 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(30 سنة فأقل) (3.21)، أما متوسط الفئة الرابعة(51 سنة فأكثر) فقد بلغ(3.69) ولصالح العاملين ذوي الأعمار(51 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات

المبحوثين ذوي الأعمار(31-40 سنة) ومتوسط الفئة الرابعة(51 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية(31-40 سنة) (3.28)، أما متوسط الفئة الرابعة(51 سنة فأكثر) فقد بلغ(3.69) ولصالح العاملين ذوي الأعمار(51 سنة فأكثر). وما يفسر تلك النتيجة أنه كلما زاد عمر العامل كان أكثر التزاماً بالعمل ذلك لأن كبار السن هم أكثر تجربة ودراية من غيرهم من صغار السن حيث يدركون المنافع المتحققة للاستقرار النفسي مما يساعد على خلق الإبداع في العمل والتميز في الأداء كما يخفف من آثار دوران العمل.

الجدول رقم (26)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية

لتصوّرات المبحوثين نحو الاستقرار النفسي تبعاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	31-40 سنة	41-50 سنة	51 سنة فأكثر
30 سنة فأقل	3.21	-	-	-	*0.48
31-40 سنة	3.28	-	-	-	*0.41
41-50 سنة	3.49	-	-	-	-
51 سنة فأكثر	3.69	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

خامساً: الفروق في تصوّرات المبحوثين نحو الاستقرار النفسي تبعاً لمتغيري"النوع الاجتماعي والحالة الاجتماعية":

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم(27) إلى أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصوّرات المبحوثين نحوالاستقرار النفسي تبعاً لمتغير (النوع الاجتماعي)،وذلك بسبب ارتفاع قيم (t)المحسوبةعن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة ($t=3.39$)ومستوى الدلالة ($\alpha =0.001$)وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة($\alpha =0.05$)، مما يقتضيرفض الفرضية الصفرية ، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصوّرات المبحوثين نحو الاستقرار النفسي تبعاً للنوع الاجتماعي. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصوّرات المبحوثين نحو الاستقرار النفسي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي. ويبين الجدولأيضاً أن الفروق بالنسبة للنوع الاجتماعي كانت لصالح

الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي، حيث بلغ متوسط إجابة الذكور (3.56)، ومتوسط إجابة فئة الإناث (3.29). ويمكن تفسير ذلك بأن العاملين الذكور تتاح لهم فرص النمو، والتقدم الوظيفي، بشكل أفضل من الإناث الأمر الذي يؤدي إلى زيادة قدراتهم على إنجاز عملهم والتعامل مع المشاكل والصعوبات، التي تواجههم في العمل، ويمكن أن يحتل مكانه وظيفية تتلاءم مع توقعاته، وطموحاته.

كما تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (27) إلى أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصوّرات المبحوثين نحو الاستقرار النفسي وذلك بسبب ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة (t=4.43) ومستوى الدلالة (α =0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة (α =0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية ، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصوّرات المبحوثين نحو الاستقرار النفسي تبعاً للحالة الاجتماعية . وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصوّرات المبحوثين نحو الاستقرار النفسي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، و يبين الجدول أيضاً أن الفروق بالنسبة للحالة الاجتماعية كانت لصالح المتزوجين بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي، حيث بلغ متوسط إجابة المتزوجين (3.62)، ومتوسط إجابة فئة أعزب (3.24). وتفسر هذه النتيجة كون العاملين المتزوجين أكثر استقراراً نتيجة للدعم الذي يحصلون عليه في محيط شبكتهم الاجتماعية.

الجدول رقم (27)

نتائج تحليل اختبار (t) لتصوّرات المبحوثين نحو الاستقرار النفسي تبعاً النوع الاجتماعي والحالة الاجتماعية.

المتغير	النوع الاجتماعي	**الوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**قيمة (t)**	**مستوى الدلالة**
النوع الاجتماعي	ذكر أنثى	3.56 3.29	0.74 0.98	*3.39	0.001
الحالة الاجتماعية	متزوج أعزب	3.62 3.24	0.69 0.77	*4.43	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α ≤0.05)

الفرضية الرئيسية الرابعة: لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتصورات المبحوثين إزاء الاستقرار المادي، تُعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي ، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والعمر).

الجدول رقم(28)

تحليل التباين في تصوّرات المبحوثين نحو الاستقرار المادي تعزى للمتغيرات الديموغرافية

المتغير المستقل	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(F)	مستوى الدلالة
المستوى الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 738)	2.482 379.498	0.827 0.514	1.205	0.307
الخبرة	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 738)	19.197 362.782	6.399 0.492	*13.02	0.000
المؤهل العلمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 738)	8.567 373.413	2.856 0.506	*5.64	0.001
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 738)	5.094 376.885	1.698 0.511	*3.33	0.019

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($0.05 \geq \alpha$)

أولاً: الفروق في تصوّرات المبحوثين نحو الاستقرار المادي تبعاً لمتغير "المستوى الوظيفي":

أشارت النتائج في الجدول رقم(28) أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (المستوى الوظيفي) في تصوّرات المبحوثين نحو الاستقرار المادي، حيث وجدت أن قيمة(F=1.205) ومستوى الدلالة(α=0.307) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة(α =0.05)، مما يقتضي قبول الفرضية الصفرية فيما يتعلق بهذا المتغير. ورفض الفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصوّرات المبحوثين نحو الاستقرار المادي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

ثانياً: الفروق في تصوّرات المبحوثين نحو الاستقرار المادي تبعاً لمتغير "الخبرة":

أشارت النتائج في الجدول رقم(28) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (الخبرة) في تصوّرات المبحوثين نحو الاستقرار المادي، حيث وجدت أن

قيمة(F=13.02) ومستوى الدلالة(α=0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة(α =0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية فيما يتعلق بهذا المتغير. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصوّرات المبحوثين نحو الاستقرار المادي تعزى لمتغير الخبرة.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول(29) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(16 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(16 سنة فأكثر) (3.70)، أما متوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل) فقد بلغ(3.46) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(16 سنة فأكثر). وما يفسر تلك النتيجة أن خبرات العاملين الطويلة تولد لديهم معارف بسياسات وأهداف المنظمة التي يعملون بها ويصبحون أكثر دراية بحيثيات العمل مما يسهم في تطابق أهدافهم وقيميهم مع أهداف وقيم المنظمة فترتبط مشاعرهم وأحساسيهم بالعمل خلال مدتهم الطويلة فيزيد مستوى استقرارهم الوظيفي.

الجدول رقم (29)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصوّرات المبحوثين نحو الاستقرار المادي حسب متغير سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	5سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	16 سنة فأكثر
5سنوات فأقل	3.46	-	-	-	*0.24
6-10 سنوات	3.52	-	-	-	-
11-15 سنة	3.55	-	-	-	-
16 سنة فأكثر	3.70	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α ≤0.05)

ثالثاً: الفروق في تصوّرات المبحوثين نحو الاستقرار المـادي تبعـاً لمتغيـر "المؤهل العلمي":

أشارت النتائج في الجدول رقم (28) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (المؤهل العلمي) في تصوّرات المبحوثين نحو الاستقرار المادي،حيث وجـدت أن قيمة(F=5.64)ومستوى الدلالة (α =0.001)وهذه النتيجة معنوية عنـد مـستوى

دلالة(α =0.05)، مما يقتضيرفض الفرضية الصفرية فيما يتعلق بهذا المتغيـــر . وقبول الفرضية البديلة وا لتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصوّرات المبحوثين نحو الاستقرار المادي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية، حيثيبـين الجـدول (30) أن هنالك مــصادر فــروق بـين متوســطات إجابــات المبحــوثين ذوي المؤهــل العلمي(الدراسات العليا)ومتوسط الفئة الأولى (الثانوية العامةفما دون)، حيث بلــغ متوسط الفئة الرابعة(الدراسات العليا)(3.68)، أما متوسط الفئة الأولى(الثانوية العامة فما دون) فقد بلغ(3.43) ولصالح المبحــوثين ذوي المؤهــل العلمــي (الدراســات العليا).يفسر تلك النتيجة أنه كلما كان الموظف مؤهلاً تزداد تبعــاً لــذلك خبراتــه ويصبح أكثر علماً ودارية بحيثيات العمل ويكون أكثر عطاءً له.

الجدول رقم (30)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية

لتصوّرات المبحوثين نحو الاستقرار المادي حسب متغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الثانوية العامة فما دون	دبلوم كلية	بكالوريوس	دراسات عليا
الثانوية العامة فما دون	3.43	-	-	-	*0.25
دبلوم كلية	3.55	-	-	-	-
بكالوريوس	3.59	-	-	-	-
الدراسات العليا	3.68	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

رابعاً: الفروق في تصوّرات المبحوثين نحو الاستقرار المــادي تبعــاً لمتغيــر "العمر":

أشارت النتائج في الجدول رقم (28) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (العمر) في تصوّرات المبحوثين نحو الاستقرار المادي، حيث وجدت أن قيمة(F=3.33) ومستوى الدلالة(α=0.019) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة(α =0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية فيما يتعلق بهذا المتغير.

وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصوّرات المبحوثين نحو الاستقرار المادي تعزى لمتغير العمر.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية، حيث يبين الجدول(31) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(30 سنة فأقل) ومتوسط الفئة الرابعة(51 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(30 سنة فأقل) (3.48)، أما متوسط الفئة الرابعة(51 سنة فأكثر) فقد بلغ(3.66) ولصالح العاملين ذوي الأعمار(51 سنة فأكثر). وما يفسر تلك النتيجة أنه كلما زاد عمر الفرد يصبح أكثر علماً بحيثيات العمل، فتزداد ثقته واعتماده على نفسه ويزداد توظيفه لمؤشرات الاستقرار الوظيفي.

الجدول رقم (31)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصوّرات المبحوثين نحو الاستقرار المادي تبعاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	31-40 سنة	41-50 سنة	51 سنة فأكثر
30 سنة فأقل	3.48	-	-	-	*0.18
31-40 سنة	3.53	-	-	-	-
41-50 سنة	3.57	-	-	-	-
51 سنة فأكثر	3.66	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

خامساً: الفروق في تصوّرات المبحوثين نحو الاستقرار المادي تبعاً لمتغيري"النوع الاجتماعي والحالة الاجتماعية"

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (32) إلى أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصوّرات المبحوثين نحو الاستقرار المادي تبعاً لمتغير(النوع الاجتماعي)، وذلك بسبب ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة ($t=2.30$) ومستوى الدلالة ($\alpha =0.022$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة($\alpha =0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية ، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصوّرات المبحوثين نحو الاستقرار المادي تبعاً

لمتغير(النوع الاجتماعي). وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فـــروق ذات دلالة إحصائية لتصوّرات المبحوثين نحو الاستقرار المادي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي. ويبين الجدول أيضاً أن الفروق بالنسبة للنوع الاجتماعي كانت لـــصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابـــة الـــذكور (3.66)، ومتوسط إجابة فئة الإناث (3.47). باعتبار أن العاملين الذكور هم المسؤولين عـــن تأمين متطلباتهم الأسرية.

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (32) إلى أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصوّرات المبحوثين نحو الاستقرار المادي تبعاً لمتغير(الحالـــة الاجتماعية)، وذلك بسبب انخفاض قيم(t) المحسوبة عن قيمتها الجدوليـــة، وبلغـــت قيمة (t=0.183)ومستوى الدلالة (α =0.856) وهذه النتيجة غيـــر معنويـــة عنـــد مستوى دلالة(α =0.05)، مما يقتضي قبول الفرضية الصفرية، والتي تنص علـــى أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصوّرات المبحـــوثين نحـــو الاســـتقرار المادي تبعاً لمتغير (الحالة الاجتماعية). ورفض الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصوّرات المبحوثين نحو الاستقرار المادي تعزى لمتغير(الحالة الاجتماعية).

الجدول رقم (32)

نتائج تحليل اختبار(t) لتصوّرات المبحوثين نحو الاستقرار المادي تبعاً النوع الاجتماعي.

المتغير	النوع الاجتماعي	**الوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**قيمة(t)**	**مستوى الدلالة**
النوع الاجتماعي	ذكر أنثى	3.66 3.47	0.69 0.93	*2.30	0.022
الحالة الاجتماعية	متزوج أعزب	3.58 3.54	0.74 0.60	*0.183	0.856

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α ≤0.05)

الفرضية الرئيسية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥α) لتصورات المبحوثين إزاء دوران العمل، تُعزى إلى المتغيـــرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتمـــاعي ، والمؤهـــل العلمـــي، والمـــستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والعمر).

الجدول (33)

تحليل التباين في تصوّرات المبحوثين نحو دوران العمل تعزى للمتغيرات الديموغرافية

المتغير الشخصي	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
المستوى الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 738)	1.71 131.58	0.57 0.178	*4.64	0.000
الخبرة	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 738)	2.09 131.20	0.69 0.177	*5.68	0.000
المؤهل العلمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 738)	10.36 122.93	3.46 0.167	*30.07	0.000
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 738)	3.36 129.94	1.12 0.176	*9.21	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)

أولاً: الفروقات في تصورات المبحوثين دوران العمل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (33) للفروقات في دورا ن العمل تبعاً لمتغير المؤهل ا لعلمي إلى أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في دوران العمل حيث وجدت أن (F=30.07) ومستوى الدلالة (α =0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة (α =0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (34) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الأولى (الثانوية العامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (الدراسات العليا) (3.71) أما متوسط الفئة الأولى (الثانوية العامة فما دون) فقد بلغ (3.25) لصالح المبحوثين ذوي المؤهل ا لعلمي الدراسات العليا، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الثانية (دبلوم كلية) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (الدراسات العليا) (3.71)، أما متوسط الفئة الثانية (دبلوم كلية) فقد بلغ (3.38) لصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي الدراسات العليا، و أن هنالك

مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل الـ علمي (بكالوريوس) ومتوسط الفئة الأولى (الثانوية العامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة(بكالوريوس) (3.52)، أما متوسط الفئة بكالوريوس فقد بلغ (3.25) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس).

الجدول رقم (34)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لدوران العمل حسب متغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الثانوية العامة فما دون	دبلوم كلية	بكالوريوس	الدراسات العليا
ثانوية عامة فما دون	3.25	-	-	*0.27	*0.46
دبلوم كلية	3.38	-	-	-	*0.33
بكالوريوس	3.52	-	-	-	-
الدراسات العليا	3.71	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ثانياً: الفروقات في تصورات المبحوثين دوران العمل تبعاً لمتغير العمر:

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (33) للفروق في دوران العمل تبعاً لمتغير العمر أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في دوران العمل حيث بلغت قيمة($F=9.21$) وبمستوى دلالة($\alpha=0.000$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة($\alpha =0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول(35) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(30 سنة فأقل) ومتوسط الفئة الرابعة(51 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(30 سنة فأقل) (3.53)، أما متوسط الفئة الرابعة(51 سنة فأكثر) فقد بلغ(3.35) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(30 سنة فأقل). ويفسر ذلك إلى أن الموظفين صغار السن هم أكثر حاجة لتدعيم إمكانياتهم ولدعم الأسرة وزملاء العمل لتعزيز إمكانياتهم لاستيعاب آثار دوران العمل.

جدول رقم (35)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية

لدوران العمل تبعاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	31-40 سنة	46-55 سنة	51 سنة فأكثر
30 سنة فأقل	3.53	-	-	-	-
31-40 سنة	3.49	-	-	-	-
41-50 سنة	3.47	-	-	-	-
51 سنة فأكثر	3.35	*0.18	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ثالثاً: الفروقات في تصورات المبحوثين دوران العمل تبعاً لمتغير الخبرة:

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (33) للفروق في دوران العمل تبعاً لمتغير الخبرة، أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في دوران العمل حيث وجدت أن (F=5.68) ومستوى دلالة(α=0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة(α =0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول(36) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل)، حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (16 سنة فأكثر) (3.55)، أما متوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل) فقد بلغ(3.39) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(16 سنة فأكثر). حيث يرجع السبب في ذلك إلى أن ذوي الخبرات الطويلة عادة ما يرغبون في الحصول على امتيازات وحوافز أكثر.

الجدول رقم (36)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لدوران العمل حسب متغير الخبرة

فئات الخبرة	المتوسط الحسابي	5سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	16 سنة فأكثر
5سنوات فأقل	3.39	-	-	-	*0.16
6-10 سنوات	3.45	-	-	-	-
11-15 سنة	3.47	-	-	-	-
16 سنة فأكثر	3.55	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

رابعاً: الفروقات في تصورات المبحوثين دوران العمل تبعاً لمتغيــر المــستوى الوظيفي.

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم(33) للفروق في دوران العمل تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المستوى الوظيفي في دوران العمل حيث وجدت أن(F=4.64) ومستوى دلالة(α =0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة(α =0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول(37) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي(مدير) ومتوسط المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي(موظف) حيث بلغ متوسط المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي(موظف) (3.50)، أما متوسط المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي(مدير) فقد بلغ(3.38) ولصالح المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي(موظف). ويرجع السبب في ذلك إلى أن ادني المستويات الوظيفية عادة ما يشعرون بالرغبة للعمل في منظمات أخرى للحصول على امتيازات وظيفية أفضل.

جدول رقم (37)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية دوران العمل حسب متغير المستوى الوظيفي

فئات المستوى الوظيفي	المتوسط الحسابي	مدير	مساعد مدير	رئيس قسم	موظف
مدير	3.38	-	-	-	*0.12
مساعد مدير	3.43	-	-	-	-
رئيس قسم	3.47	-	-	-	-
موظف	3.50	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α ≤0.05)

خامساًالفروقات في تصورات المبحوثين دوران العمل تبـ عاً لمتغير تبعاً للنوع الاجتماعي والحالة الاجتماعية:

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (38) إلى أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين نحو دوران العمل تبعاً لمتغير (النوع الاجتماعي) وذلك بسبب ارتفاع قيمة(t)المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة (t=3.61) ومستوى الدلالة(α=0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة(α ≥ 0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات العاملين نحو دوران العمل تبعاً لمتغير(النوع الاجتماعي). ويبين الجدول أيضاً أن الفروق بالنسبة للنوع الاجتماعي كانت لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة الذكور(3.55)، ومتوسط إجابة فئة الإناث(3.44).

كما تشير النتائج في الجدول(38) إلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين نحو دوران العمل تبعاً لمتغير (الحالة الاجتماعية) وذلك بسبب ارتفاع قيمة (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة (t=3.15) ومستوى الدلالة (α=0.002) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة(α ≥ 0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات العاملين نحو دوران العمل تبعاً لمتغير (الحالة الاجتماعية). ويبين الجدول أيضاً أن الفروق بالنسبة للحالة الاجتماعية كانت لصالح المتزوجين بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة المتزوجين(3.54)، ومتوسط إجابة فئة الغير متزوجين(3.45).

الجدول (38)

نتائج تحليل اختبار(t) لتصورات المبحوثين دوران العمل تبعاً لمتغير(النوع الاجتماعي، والحالة الاجتماعية).

المتغير	فئات المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(t)	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	ذكر أنثى	3.55 3.44	0.34 0.40	*3.61	0.000
الحالة الاجتماعية	أعزب متزوج	3.45 3.54	0.36 0.35	*3.15	0.002

* دالة إحصائياً على مستوى (α ≥0.05)

3.4 مناقشة النتائج:

1. دلت النتائج إن تصورات العاملين في القطاع العام في منطقة جازان بجنوب السعودية لأبعاد الاستقرار النفسي، جاءت بدرجة متوسطة، وقد احتّل بُعد الحاجات الاجتماعية المرتبة الأولى، يليها بُعد الحاجة إلى الأمن، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد الحاجة إلى الاحترام، في حين حل بعد تحقيق الذات في المرتبة الرابعة والأخيرة. وتفسر هذه النتيجة على أن تصورات العاملين لعوامل الاستقرار النفسي يستهدف تحقيق الحاجات العاطفية والنفسية والإنسانية للعاملين، وتتجسد في حسن معاملة العامل وإزالة أسباب التذمر، وتقديم الخدمات الترفيهية للعاملين، وكل ما من شأنه تقوية روحهم المعنوية وتنمية آمالهم الإنسانية، كالشعور بالاعتزاز بالعمل، والشعور بالرضا نتيجة القيام بالعمل على الوجه المطلوب، وتقدير الآخرين له، والتمتع بالمركز الأدبي المصاحب للعمل، ووجود فرص الترقية، والشعور بالولاء نحو المنظمة.

2. بينت النتائج أن تصورات العاملين في القطاع العام في منطقة جازان بجنوب السعودية لأبعاد الاستقرار المادي، جاءت بدرجة مرتفعة وقد احتّل بُعد مناخ العمل المرتبة الأولى، يليهما بُعد علاقات العمل، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد نظم العمل، وجاء في المرتبة الرابعة بُعد الارتقاء الوظيفي، في حين جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بُعد المكافآت. وتفسر هذه النتيجة بأن العاملين قد أفادوا بعدم تناسب المكافآت مع أدائهم، ومثل هذه النتيجة ملموسة، لدى العاملين والموظفين بصفة عامة، وقد يشتركون غالبيتهم في عدم الرضا الوظيفي حيال المكافآت والرواتب والأجور، نظراً لعدم تناسبها مع الجهود المبذولة في العمل من جهة، وعدم تناسبها أيضاً في تغطية متطلبات الحياة الاجتماعية والمستلزمات المعيشية للأسرة من جهة أخرى.

3. أوضحت النتائج أن تصوّرات العاملين في القطاع العام في منطقة جازان بجنوب السعودية لمستوى الدوران الوظيفي جاءت بدرجة متوسطة، ومما يفسر هذه النتيجة أن توافر أبعاد الاستقرار النفسي والمادي يعمل على خلق نظام للحوافز يشجع العاملين المبدعين، كما أنها تعمل على تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين

لديها، فبواسطتها يتمكن المدير من الإطلاع على كافة الآراء القيمة المقدمة من أصحاب الخبرات والتجارب الواسعة، حول تقييم البدائل واختيار البديل الأنسب الذي يعظم المنافع ويقلل الخسائر ويحقق أهداف التنظيم ويناسب واقعه التنظيمي والمصادر المالية المتاحة مما ينعكس إيجابياً على وضع العاملين في المنظمة ويعظم مكاسبهم فيتعزز الالتزام المادي لديهم، فالمنافع المادية التي يحصلون عليها، تجعلهم أكثر التصاقاً بأهداف وقيم المنظمة وهم غير قادرين على التضحية بها فيما لو فكروا بعمل آخر في منظمة أخرى نظراً للتكاليف المادية المترتبة عليهم.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (العلي، 2009) ودراسة (الحربي، 2008) ودراسة (القطاونه، 2007) ودراسة(العضايله، والزعبي، 2004) ودراسة(عبده، 1995) والتي أشارت نتائجها إلى أن أهم الأسباب لدوران العمل وفق ترتيب العينة هو انخفاض الأجور، و العلاقات السيئة مع المسؤلين المباشرين ،وعدم توافر حوافز مادية، كما التقت أيضاً مع دراسة (آل مذهب، 1998) و التي عزت أهم أسباب التسرب إلى أسباب مادية وتنظيمية تحفيزية، وأسباب مهنية تتعلق بالعمل وبالجانب الأكاديمي، وأسباب ذاتية، ودعمت هذه البتيجة باتفاقها مع دراسة(Graham Dietz ,Deanne N, 2006) والتي اشارت نتائجها الى أن أهم أسباب الدوران الوظيفي في المدارس الخاصة يعود لأسباب منها: قلة الدعم الإداري، وعدم الرضا بالرواتب، وعدم كفاءة الطلبة.

4. عززت النتائج أن أبعاد الاستقرار النفسي تفسر (49.6%) من التباين في (دوران العمل)، وفسرت أبعاد الاستقرار المادي (67.3%) من التباين في (دوران العمل).ومما يُفسر تلك النتيجة أن توافر الاستقرار النفسي والمادي تولد لدى العاملين الإحساس بالراحة والثقة النفسية وترفع من معنوياتهم وتثير حماسهم لاستخدام أقصى طاقاتهم نحو تحقيق أهداف التنظيم، مما يخفف من حدة الدوران الوظيفي.

5. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية المتعلقة بـــ(تحقيق الذات، والحاجة إلى الاحترام، والحاجة إلى الأمن، والحاجات الاجتماعية) لها تأثير في الحد من الدوران الوظيفي لدى العاملين في منطقة جازان بجنوب السعودية، وإن متغير تحقيق الذات قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (36.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الحاجة إلى الأمن حيث فسر مع متغير تحقيق الذات (46.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الحاجة إلى الاحترام حيث فسر مع

المتغيرين السابقين (48.1%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير الحاجات الاجتماعية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(49.3%) من التباين في الدوران الوظيفي بوصفه متغيراً تابعاً.

وما يفسر ذلك أن توافر أبعاد الاستقرار النفسي غالباً ما تعزز أوضاع العاملين وتجعلهم يتفاعلون إيجابياً ليس فقط في كيفية الإجراءات بل أيضاً في تنمية القيادات الإدارية الدنيا في صفوف العاملين وتشعرهم بأهميتهم كعناصر فعالة في التنظيم، مما يشجعهم على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم في كل المسائل التي تهمهم، كل ذلك يعزز التزام العاملين أخلاقياً وشخصياً وأدبياً نحو قيم وأهداف المنظمة مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود لتحقيق أهداف المنظمة الأمر الذي يؤدي إلى التخفيف من حدة الدوران الوظيفي.

6. فسرت النتائج أن المتغيرات الفرعية المتعلقة بـــ (المكافآت، ومناخ العمل، وعلاقات العمل، والارتقاء الوظيفي، ونظم العمل) لها تأثير في على الحد من الدوران الوظيفي لدى العاملين في منطقة جازان بجنوب السعودية، وإن متغير ثقل المكافآت قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره(45%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير نظم العمل حيث فسر مع متغير المكافآت (55.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير علاقات العمل حيث فسر مع المتغيرات السابقة(62.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير مناخ العمل حيث فسر مع المتغيرات السابقة(65.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الارتقاء الوظيفي حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(67.1%) من التباين في الحد من الدوران الوظيفي لدى العاملين في منطقة جازان بجنوب السعودية.

ومما يفسر هذه النتيجة أن توافر عوامل الاستقرار المادي تسهم في تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين في التنظيم مما يجعل العاملين يحسون بإنسانيتهم وبقيمتهم ويرفع الروح المعنوية لديهم الأمر الذي يعزز الارتباط السيكولوجي والعاطفي للفرد نحو منظمته وتصبح مشاعر الفرد العامل مؤيدة للمنظمة وقيمها وأهدافها.

7. دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعوامل الاستقرار النفسي ، تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، والعمر والنوع الاجتماعي والحالة الاجتماعية). ويمكن تفسير ذلك بأنه كلما زاد عمر الفرد كان أكثر خبرةً وإلماماً ويكون أكثر عطاءً ، وفيما يتعلق بأثر المؤهل العلمي فإنّ الفرد الحاصل على المؤهل العلمي المناسب للوظيفة يكون أكثر وعيا بجوانب العمل، وكلما كان المؤهل عالياً كان فهم الفرد للعمل عالياً وبالتالي يكون إنجازه عالياً، أما فيما يتعلق بالخبرة العملية فكلما زادت خبرة الفرد أصبح أكثر اعتماداً على نفسه بخلاف المعينين الجدد بين الموظفين.

8. دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعوامل الاستقرار المادي تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والعمر والنوع الاجتماعي). ويرجع السبب في ذلك إلى أن كلما زادت خبرة الموظف كلما كان أكثر تصوراً لتفاصيل العمل ولمنافع الاستقرار الوظيفي الذي يمنحهم الاطمئنان والاستقرار في العمل . وأنه كلما زاد عمر العامل كان أكثر التزاماً بالعمل ذلك لأن كبار السن من الموظفين هم أكثر تجربة ودراية من غيرهم من موظفين صغار السن ويدركون المنافع المتحققة من الاستقرار الوظيفي مما يساعد على خلق الإبداع في العمل والتميز في الأداء كما يخفف من آثار دوران العمل، وأن خبرات العاملين الطويلة تولد لديهم معارف بسياسات وأهداف المنظمة التي يعملون بها ويصبحون أكثر دراية بحيثيات العمل مما يسهم في تطابق أ هدافهم وقيميهم مع أهداف وقيم المنظمة فترتبط مشاعرهم وأحساسيهم بالعمل خلال مدتهم الطويلة فيزيد التزامهم التنظيمي . وأنه كلما زاد مؤهل الفرد العلمي كلما زادت قدراته على تقييم العناصر الايجابية في العمل ويرتقي مركزه الوظيفي ويكون على درجة عالية من المسؤولية والا خلاص وحسن سير العمل ، فضلاً عن أن العاملين من ذوي المؤهلات العلمية العالية عادةً ما يكونوا قادرين على اختيار المنظمة التي يُعتقد أنها تلبي رغباتهم وتطلعاتهم مما يخفف من حدة الدوران الوظيفي.

9. دلت النتائج أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمــر فــي دوران العمل، وكانت الفروق لصالح ذوي الأعمار (30 سنة فأقل) وأن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في دوران العمل وكانت الفروق لــصالح المبحــوثين ذوي سنوات الخبرة(16سنة فأكثر)، إضافةً لفروق ذات دلاله إحــصائية لمتغيــر المؤهل العلمي في دوران العمل وكانت الفروق لصالح المبحــوثين ذوي المؤهــل العلمي (الدراسات العليا). وأن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المــستوى الوظيفي في دوران العمل وكانت الفروق لصالح فئة الموظفين. وأن هنالك فــروق ذات دلاله إحصائية لمتغير النوع الاجتماعي في دوران العمل وكانت الفروق لصالح الذكور. وأخيراً فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الحالة الاجتماعيــة فــي دوران العمل وكانت الفروق لصالح المتزوجين. ويعزى السبب في ذلك الى ان جزءاً كبيراً من العاملين يعانون من مشكلة التكييف مع الظروف الجديدة السائدة، كما أن رواتبهم عادة ما تكون قليلة مقارنة بأقرانهم في الرتب الوظيفية الأخرى . وقلة التعويض المادي مقارنة بالجهد الذي يبذله الفرد وقلة الرواتب والعلاوات السنوية في المرتب . كمــا يمكــن أن تفسر ذلك أنه مع ازدياد الخبرة يزداد توقعات الفرد من المنظمة بأن تقدر خبراتــه وأن تجد نظام مرن للترقية ومنحة تسهيلات أفضل، واذا كان واقع الحال غير ذلــك يزداد تأثير هذه العوامل عليه لترك العمل . إما لعدم رغبته في العمل، أو لــشعوره بأن عمله روتيني متكرر.

3.4 التوصيات:

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإنها توصي بما يلي:

1. دلت النتائج أن لعوامل الاستقرار النفــسي والمــادي أثــر فــي الــدوران الوظيفي، لذا على مؤسسات القطاع العام أن تقوم:

أ. إعطاء الأفراد فرص كافية لاستخدام مهاراتهم وتزويدهم بالإمكانــات اللازمة لتحليل وحل المشكلات ، وتقديم المقترحات للتخفيف من حــدة الدوران الوظيفي.

جـــ. التوسع في استخدام فرق العمل، وتنمية روح الفريق .

د. توفير نظم الضمان والسلامة في العمل.

2. ربط الأجور والجهود المبذولة حيال العمل والواجبات بالحوافز التشجيعية الإضافية ، بما يسهم في زيادة أسباب الدافعية نحو العمل في المنظمة، ويضمن تلاقي الأهداف على جميع المستويات دون تنافرها ودون استحداث للصراع السلبي، وبالتالي خلق الوفاق النفسي بين أعضاء المنظمة على اختلاف تصوراتهم.
3. ضرورة اهتمام إدارة المنظمات المختلفة، بالمصادر الأساسية التي كان لها دور رئيس في زيادة حدة دوران العمل، وإيجاد آلية مناسبة لمشاركة الأفراد العاملين في مناقشة مشاكلهم مع الإدارة ، وهذا يساعد إدارة هذه التنظيمات في إيجاد مناخ تنظيمي ايجابي يساعد على تشجيع الالتزام.
4. الاهتمام من قبل القطاع الحكومي بالعاملين من أصحاب الخدمة الطويلة، وتقديم المزايا المادية والمعنوية لهم ؛ وذلك ليكونوا قدوة للعاملين الجدد، للحد من ظاهرة دوران العمل.
5. تزويد الإدارات الحكومية بقيادات فعاله تؤمن بعملية المشاركة وتعمل على رسم رسالة واضحة ومميزه للمنظمة،توضح من خلالها الأهداف بشفافية ، وعلى الإدارة التعامل بموضوعية، وعدالة في كافة الأمور التي تخص العاملين في القطاع العام.

المراجع

أ. المراجع العربية:

أبو شيخه، نادر أحمد (2007) الدوافع النفسية وفقاً لنظرية سلم الحاجات لإبراهام ماسلو كما يراها العاملون في شركات الأدوية الأردنية، **المنارة**، المجلد (13)، العدد (2)، ص ص 205-552.

إسماعيل، طه (2004)، **تأثير سياسة الاختيار والتعيين على دوران العمل: دراسة تطبيقية على شركات الخدمات الأمنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.

الأعرجي عاصم، الشيخلي عبد الرزاق، (1990)، **إدارة الأفراد**، مطابع التعليم العالي: بغداد.

آل مذهب، معدي،(1998) " تسرب أعضاء هيئة التدريس من مؤسسات التعليم العالي: دراسة استطلاعية على جامعة الملك سعود "، **مجلة الإدارة العامة**، مجلد (38) عدد (1)، ص30 -52.

ثومسون، روزمري، (2004)، **إدارة الأفراد**، ترجمة حزام ماطر المطيري، النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك سعود، الرياض.

جبر، محمد (2006) "بعض المتغيرات الديموغرافية المرتبطة بالأمن النفسي ". **مجلة علم النفس**. السنة العاشرة. العدد(390)، ص ص 80 – 93

الجوفي، إيمان أحمد صالح(2006) **العلاقات الاجتماعية النفسية الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي بحث تطبيقي على الموظفين في الدواوين الحكومية**، أمانة العاصمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء.

حجازي خديجه محمود صالح (1996) **ارتفاع معدل دوران العمل في مدارس البنات بالمناطق والعوامل المؤدية إليه، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية**، المملكة العربية السعودية، جامعة أم القرى.

الحراحشة، محمد أحمد والبشابشة، سامر عبد المجيد (2006)، أثر حاجات ماكللاند (McClelland) على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك، الشارقة، **مجلة جامعة الشارقة**، مجلد(3)، عدد(2)، ص11 – 54.

الحربي، بندر بن فهد محمد، (2008)، **تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

الحوامدة، نضال صالح ؛ والكساسبة، محمد مفضي . (2000). أثر الثقة التنظيمية والمشاركة في صنع القرارات على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة، **مؤتة للبحوث والدراسات**، مجلد (15)، عدد (6)، ص141-174.

الخرفان، ولاء ،(2007)، **علاقات العمل في الجامعات الأردنية العامة وعلاقتها بالحوافز والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الدقامسة، مأمون، سليم أحمد؛ (2001) مستويات اشباع حاجات العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، **مجلة الإدارة العامة**، معهد الادارة العامة، مج 40، ع4، ص ص 116-139.

دنيس، (2004)، " الروح المعنوية سلوك إداري "، **مجلة الوطن العربي**، متوفر عبر الموقع: http://www.islammemo.cc/filz/oneavailable

راتشمان، دافيد ،(2001)، **الإدارة المعاصرة**، ترجمة ومراجعة، رفاعي محمد رفاعي، ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية .

السكران، ناصر محمد إبراهيم(2004) **المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

الشاويش، مصطفى، (2000)، **إدارة الموارد البشرية**، عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع.

الشلالدة، عوض حسين (2004)، **العلاقات الإنسانية ودورها في السلوك الإنساني**، عمان: دار المسيرة.

الشنواني، صلاح (1992)، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

شهاب، إبراهيم بدر ،(2005)، الحوافز في الفكر الإسلامي، **دورية الإدارة العامة**، المجلد35، العدد الثاني، ص ص1-26.

الصرايرة، أكثم عبد المجيد ومقدادي، يونس عبد العزيز(2002) المناخ الوظيفي ودوافع العمل للموظف العام لدى الدوائر الحكومية في محافظة جرش - دراسة ميدانية-، **مجلة الإداري**، معهد الإدارة العامة، السنة 24، ع10، ص ص 47-68.

الطراونة، تحسين(2003) توقعات الموظف العام في محافظة الكرك وأثرها على الرغبة في العمل، **مجلة اربد للبحوث والدراسات**، العدد الثاني، جامعة إربد الأهلية، إربد، ص ص 83-117.

العائدي، كمال، علوان ،(2001)، **أثر الحوافز على الأداء في المنشأة العامة للصناعات القطنية في العراق** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الأردن، جامعة آل البيت.

عابدين، محمد. عبدالفتاح، وأبو سمرة محمد (2001). **المناخ التنظيمي وادارة الصراع في المؤسسات التربوية**. رام الله: دار الشروق للنشر والتوزيع.

عبد الحميد، إبراهيم شوقي(2003) الدافعية للانجاز وعلاقتها بكل من توكيد الذات وبعض المتغيرات الديموجرافية لدى عينة من شاغلي الوظائف المكتبية، **المجلة العربية للإدارة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مجلد 23، العدد الأول، القاهرة، ص ص 176-219.

عبدالوهاب جودة عبدالوهاب (2010) ظاهرة دوران العمل في مؤسسات القطاع الخاص بسلطنة عمان في ظل سياسات التعمين، **دراسات الخليج والجزيرة العربية**، جامعة الكويت، العدد(137)، المجلد(1)، ص ص 217-239.

عبده هاني سعيد محمود (1995) **أثر الغياب ودوران العمل على كفاءة الشركات المساهمة العامة في الأردن**، رسالة ماجستير غير منشوره، الجامعة الأردنية، عمان الأردن

عثمان، هاديه عباس ،(2008)، **أثر الحوافز المادية والمعنوية على الرضا ومستوي الأداء الوظيفي في الدوائر الحكومية في مدينة الخرطوم** ، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

العضايله علي محمد، والزعبي خالد يوسف،(2004) "الأسباب الدافعة للرغبة في ترك العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤته بالأردن، **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات**، المجلد(19)، العدد(2) ص ص 104-131.

عكعاك، عبدالله سعيد (2009) أثر **النمط الإداري للمدراء على الثقة التنظيمية من وجهة نظر رؤوساء الأقسام في الأجهزة الحكومية في محافظة ظفار بسلطنة عُمان**، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، جامعة مؤتة.

العلي، يسرى،(2009) "العوامل المؤثرة على التسرب من مؤسسات التعليم العالي في المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الخاصة " **مجلة العلوم الإنسانية**، العدد(40)مجلد(1) السنة السادسة، ص ص 42-63.

عليمات، صالح ناصر، (2002) **أثر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في وادي الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.

العميان، محمود سلمان (2004). **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط2، دار وائل للنشر، عمان الأردن .

عواد عبد الكريم، سلامة صالح، (1995)، **اثر القيم الثقافية للأفراد والمنظمات على النمط القيادي في الشركات الناعية المساهمة العامة الأردنية**، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان.

الفهداوى، فهمي خليفة (2004) دور إدارة العلاقات التنظيمية في تحديد مستوى الرضا الوظيفي. **مؤتة للبحوث والدراسات** .جامعة مؤتة، المجلد(18)، العدد (4)، ص ص 121-149.

القحطاني، هاشم عبدالله ،(2003)، "**أثر استخدام الحوافز المادية والمعنوية على مسنوبي وزارة المعارف في المملكة العربية السعودية دراسة مقارنة بين الموظفين القياديين وغير القياديين** "رسالة ماجستيرغيرمنشورة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، السودان.

القريوتي، محمد قاسم (2009)، **السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.

القطاونة، منال فوزي (2007)، **العوامل التي تؤدي إلى الدوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن .

المطرفي، شعيل بن بخيت(2005). **الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء، دراسة مسحية على العاملين بإدارة الجوازات في منطقة مكة المكرمة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، ص 21-57 .

المعشر، زياد يوسف(2001) " المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية: دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية والجامعات الخاصة لبعض أبعاد المناخ التنظيمي السائدة من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية"، **مجلة جامعة دمشق**، المجلد17، العدد1، ص ص 83-114.

اليعقوب، تمارا عادل (2004). **ثقة الموظف بالمدير ودورها في تصورات ه للتمكين في القطاع الحكومي: دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات العامة التابعة لها**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: إربد، الأردن.

ب. المراجع الأجنبية:

Baurer , Thomas K., (2004) , Technological change, organizational change , **Job Turnover Labor Economics**, Vol. 11 Issue 3 , p 265-292.

Beardwell, D and Holden, G ,(2001), The relationship between, job Incentives job satisfaction and organizational commitment, **journal of management Development**, Vol 14 no 5,pp. 224-237.

Benner, A.D. (2000). **The Cost of Teacher Turnover. Austin: Texas Center for Educational Research**. Retrieved from available on: www.sbec.state.tx.us/SBECOnline/

Boe, E., Bobbitt, S., Cook, L., Barkanic, G., & Maislin, G. (1998). **Teacher turnover in eight cognate areas: National trends and**

predictors. Philadelphia, PA: University of Pennsylvania, Center for Research and Evaluation in Social Policy.

Cherrington David, (1989), **Organizational Behavior**, (Boston : Allyn and Bacon).

Cherrington David,(1983) **Personal Management** , Brown Company Publisher : lawa .

Chiu Randy K., Francesco Anne Marie (2003)Dispositional traits and turnover intention Examining the mediating role of job satisfaction and affective commitment, **International Journal of Manpower**, Volume 24 Number 3. pp. 284-298.

Davar R. S.(1982) **Personal Management and Industrial Relation** ,(New Delhi: Vani Educational Books) .

De Croon, E.M., Sluiter, J.K., Blonk, R.W.B., Broersen, J.P.J., Frings-Dresen, M.H.W. (2004), "Stressful work, psychological job strain, and turnover: a 2-year prospective cohort study of truck drivers", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 89 pp.442-54.

Dreher , G..F (1982) “The Role of Performance in the Turnover Process “ **Academy of Management Journal** , Vol. 28, PP.137 – 147 .

Eastbury, M., Williamson, M., Gorsuch, R., & Ridley, C. (1994). Social Support, personality and Burnout in nurses. **Journal of Applied Social Psychology**, vol(24),pp.1233-1250.

Eisenberger, R (2005) Reciprocation of Perceived Organizational Support, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 86, No.1, PP. 42-51.

Eriksson, Tor and Ortega , Jaime , (2006), The Adoption of job Rotation : testing the Theories , **Industrial & labor Relations Review** ; Vol.. 59 Issue 4, p635, 14, 4 charts.

Errol E. Joseph, Bruce E. Winston (2005) A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust**, Leadership & Organization Development Journal**, Volume: 26 Issue: 1 Page: 6 - 22

Gaertner, S. (1999), "Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models", **Human Resource Management Review**, Vol. 4 pp.479-93.

Ghulam R. Nabi(2001) The relationship between HRM, social support and subjective career success among men and women, **International Journal of Manpower**, Volume:(22) , Issue: (5), pp: 457 - 474

Gibson, J., (2004) **Organizational Behavior Structure**, Processes 4th, ed., Mass IRWIN, Boston

Graham Dietz, Deanne N. Den Hartog (2006) Measuring trust inside organizations, **Personnel Review**, Volume: 35 Issue: 5 Page: 557 – 588.

Gucer , Patricia W., (2003), Workplace Threats to Health and job Turnover Among Women Workers , **Journal of Occupational & Environmental Medicine**, vol. 45 Issue 7 , p 638, 8p 6 charts.

Guin, K. (2004). **Chronic teacher turnover in urban elementary schools. Education Policy Analysis Archives**, 12(42). available on: http://epaa.asu.edu/epaa/v12n42/.

Hannabuss, Stuart (2006), "Motivational Theories and Managerial Questions," **Information and Library Manager**, Vol (39), No(3), pp: 26-39.

Ho, Wen-Hsien., (2009) Effects of job rotation and role stress among nurses on job satisfaction and Organizational commitment , **BMC Health Services Research**, vol. 9 Issue; Number 1, pp: 148-162.

Hofstede, G.H. (1980), **Culture Consequences: International Differences in Work-related Values**, Sage Publications, London.

Hom, P.& Griffeth, R. (1995), **Employee Turnover**, South-Western Publishing, Cincinnati, OH, .

Hom, P.W., Kinicki, A.J. (2001), "Toward a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover", **Academy of Management Journal**, Vol. 44 pp.975-87.

Ingersoll Richard M. (2001) Teacher Turnover and Teacher Shortages: An Organizational Analysis, **American Educational Research Journal**, Vol. 38, No. 3.p 83-91.

Jans, Nicholas., (2004) , Career Development , job Rotation, and Professional Performance, **Amed Forces & Society (Transaction Publishers),** vol. 30 Issue 2, P 255-277.

Jorgensen , Michael ., (2005) , Characteristics of job rotation in the Midwest US manufacturing sector , **Ergonomics**; vol. 48 Issue 15 , P1721-1733.

McClelland D. C., and Burnham D. H.,(2003) Power is the great Motivator, **Harvard Business Review**, Jan., Vol. 81, No1, p. 120.

McGrath Daniel, Princiotta Daniel (2005) **Private School Teacher Turnover and Teacher Perceptions of School Organizational Characteristics,**, available on: http://nces.ed.gov/pubsearch.

Motle, R., Dishman, R. K., Saunders, R. P., Dowda, M., & Pate, R. R. (2004). Measuring social provisions for physical activity among adolescent black and white girls. **Educational and Psychological Measurement**, (64), 682-691.

Mowday Richard,(1982) , **Employees organization linkages : The psychology of commitment , Absenteeism and Turnover** , (New York: Acadmic press).

Pearlin, L. I. (2005). Some conceptual perspectives on the origins and prevention of social stress. **Journal Health Social Behavior**, vol.(46),No.(2), pp:57-68.

Stahi Oscar G. (1983). **Public personal Administration,** (New York: , Harper and Row Publisher), PP. 160 – 161.

Steers, R.M(2003) **Organizational Behavior**: Harper Collins College Publishers.

Sumner , Mary ., (2004), The impact of Gender Differences on job Satisfaction , job turnover , and Career Experiences of information System Professionals , **Journal of computer information systems**, vol 44 Issue 2 , p 29-39.

Sweeney, Denise L., (2008) The Effects of job rotation patterns on organizational outcome indicants of inter-organizational boundary spanner performance. U Texas At San Antonio , US, Dissertation Abstracts International Section: **A humanities and Social Sciences** , vol 69 (3-A) , pp. 1068.

الملحق (أ)

أداة الدراسة بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

نموذج تحكيم استبانة

حضرة الدكتور الفاضل .... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، ،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " **مدى توافر الاستقرار النفسي والمادي للموظف وأثره على الدوران الوظيفي : دراسة ميدانية على العاملين في القطاع العام في منطقة جازان بجنوب السعودية**" بإشراف الأستاذ الدكتور نضال الحوامدة كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة. – جامعة مؤتة - .

ولتحقيق اغراض الدراسة ساقوم بتطوير أداة الدراسة اعتماداً على الأدبيات والدراسات السابقة (الجوفي، 2006؛ العضايلة والزعبي، 2004; القطاونة، 2007؛ آل مذهب 1998)، وسوف يراعى في تطوير الاستبانة ان تكون متكيفة مع البيئة السعودية.

ولكونكم من ذوي الخبرة والمعرفة والاختصاص، في هذا المجال يسر الباحث أن يضع بين أيديكم هذه الاستبانة في صورتها الأولى راجياً منكم التكرم بقراءة فقراتها وتحكيمها.

ولكم جزيل الشكر وعظيم الإمتنان،،،،،

الطالب

محمد أبو حوزة

القسم الأول :

1- المؤهل العلمي :	( ) توجيهي فما دون	( ) دبلوم
	( ) بكالوريوس	( ) دراسات عليا
2- المسمى الوظيفي :	( ) مدير	( ) مساعد مدير
	( ) رئيس قسم	( ) موظف
3- سنوات الخبرة :	( ) 5 سنوات فأقل	( ) 6-10 سنوات
	( ) 11 -15 سنة	( ) 16 سنة فأكثر
4- الحالة الاجتماعية :	( ) متزوج	( ) أعزب
5 - العمر:	( ) 30 سنة فأقل	( ) 31-40 سنة
	( ) 41-50 سنة	( ) 51 سنة فأكثر
6 – النوع الاجتماعي:	( ) ذكر	( ) أنثى

القسم الثاني: يتعلق بالفقرات التي تقيس المتغير المستقل الأول: توافر الاستقرار النفسي

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة للمجال		التعديل
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
تحقيق الذات								
1.	أرتاح كثيرا لتحقيق المهام الصعبه.							
2.	حاول جاهدا تطوير أدائي في العمل.							
3.	أفضل القيام بالأعمال التي تعود بالفائدة على المنظمه.							
4.	أشعربالحرية فى ا لتعبير عن أفكاري حتي لو تعارضت مع أفكار رؤسائي في العمل							
الحاجة إلى الأمن								
5.	تتناسب وسائل الراحة المصاحبة لعملي مع الأوضاع الإنسانية.							
6.	تسعى دائرتي إلى تحقيق الأمن والطمأنينة لي واسرتي عن طريق التأمين الصحي							
7.	تسعى دائرتي إلى تحقيق في العمل سواء لي واسرتي عن طريق تأمين الدخل أو حمايته من الأخطار الناتجة عن العمل							
8.	تسعى دائرتي إلى تحقيق في العمل عن طريق حمايتي من الأخطار الناتجة عن العمل							
الحاجة إلى الاحترام								
9.	شعوري بالثقة وذلك لحصولي على التقدير والاحترام من الآخرين مما يحسن مكانتي الوظيفية.							

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة للمجال		التعديل
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
.10	تقدر دائرتي جهود العاملين المتميزين عن طريق عرض أسمائهم على لوحة الشرف مما ينعكس إيجابا على الأداء .							
.11	عندما أنجز عمل ما جيداً واحصل على شكر رؤسائي فان ذلك يزيد من تحسين أدائي في العمل .							
.12	إن طبيعة عملي ومهنتي توفر لي مركزاً اجتماعياً مرموقاً.							
	الحاجات الاجتماعية							
.13	يتيح لي جو العمل السائد بناء علاقات وظيفية مع الزملاء في العمل.							
.14	تقدير أسرتي لإنجازاتي في العمل يؤثر في تفضيلي لمهنتي على غيرها.							
.15	احرص على أن أشارك بشكل كبير في عمل الخير							
.16	أحاول قدر الاستطاعة تقديم خدمات للآخرين .							

القسم الثالث: يتعلق بالفقرات التي تقيس المتغير المستقل الثاني: توافر الاستقرار المادي

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة للمجال		التعديل
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
	الرضا عن المكافآت							
.17	ثمة تقييم مرض بين المكافآت الممنوحة للعاملين وأداء المهام.							
.18	نتائج تقييم المدير لأدائي تنعكس فعلياً عبر معطيات مادية ملموسة .							
.19	توفر لي إدارة منظمتي بشكل مستمر الامتيازات المادية المتزايدة.							
	الرضا عن مناخ العمل							
.20	تدعم أدائي في العمل مجموعة لوسائل ومعدات متطورة للغاية .							
.21	تتناسب وسائل الراحة المصاحبة لعملي مع الأوضاع الإنسانية.							
.22	جميع إجراءات العمل المناطة بمسؤولياتي تتفق مع قدراتي الأدائية .							
	الرضا عن علاقات العمل							
.23	أحظى فعلياً بالتعاون الحقيقي من قبل جميع زملائي في العمل.							
.24	لا اشعر بالغبن حيال الواجبات الملقاة على عاتقي في المنظمة.							
.25	تربطني ومن خلال عملي علاقات إيجابية مع روؤسائي المباشرين.							
	الرضا عن الارتقاء الوظيفي							
.26	يوفر لي عملي الفرص المتواصلة للترقية إلى مناصب أخرى.							
.27	لقد هيأ لي عملي إمكانية تعلم الطرق السليمة في الأداء الفاعل.							

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة للمجال		التعديل
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
.28	أنا مقتنع بأن عملي الحالي سيقودني إلى تولي مهام قيادية عليا.							
	الرضا عن نُظم العمل							
.29	أدرك مدى مرونة النُظم واللوائح التنظيمية المحيطة بعملي.							
.30	تسمح لي نظم العمل بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامي.							
.31	لا توجد قيود بيروقراطية صارمة مفروضة على أدائي لواجباتي .							

القسم الرابع: يتعلق بالفقرات التي تقيس المتغير التابع: الدوران الوظيفي

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة للمجال		التعديل
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
	دوران الوظيفي							
.1	الشعور بعدم القدرة على أن أقدم لدائرتي أكثر مما أعطيت .							
.2	نظرة المجتمع السلبية للعمل كموظف.							
.3	افساح المجال للغير ممن هم أكثر عطاءً .							
.4	القرب من سن التقاعد .							
.5	عدم الارتياح مع الزملاء في الدائرة .							
.6	اسباب صحية تعوق مواصلة العمل الإداري .							
.7	لم يكن العمل ممتعاً كما كان متوقعاً.							
.8	صعوبة نظام الترقية							
.9	صعوبة حضور الندوات والمؤتمرات .							
.10	فئة التعويض المادي مقارنة بالجهد الذي أبذله غير كافية.							
.11	عدم وجود سكن مناسب لي كموظف							
.12	قلة العلاوة السنوية لي كموظف							
.13	بُعد مكان عملي عن المدينة التي أحبذ الإقامة فيها .							
.14	عدم تكافؤ الفرص لتولي منصب اداري في الدائرة .							
.15	العمل كموظف لا يتوافق مع التطلعات والتوقعات.							

الملحق (ب)

أداة الدراسة بصورتها النـهائية

بسم الله الرحمـــن الرحيم

أختي الموظفة الفاضلة :

أخي الموظف الفاضـــل :

تـهدف هذه الدراسة إلى قياس تأثير مدى توافر عوامل الاستقرار النفسي والمادي للموظف وأثرها على الدوران الوظيفي : دراسة ميدانية على العاملين في القطاع العـــام في منطقة جازان بجنوب السعودية، **رأجو التلطف بتعبئة فقرات هذه الاستبانة، علمـــاً بأن المعلومات ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي، وذلك بوضع إشارة (√) في المربع الذي يتوافق مع حالتك.**

شاكرا لكم حسن تعاونكم

الباحث

محمد أبو حوزة

القسم الأول :

1- المؤهل العلمي :	( ) توجيهي فما دون	( ) دبلوم
	( ) بكالوريوس	( ) دراسات عليا
2- المسمى الوظيفي :	( ) مدير	( ) مساعد مدير
	( ) رئيس قسم	( ) موظف
3- سنوات الخبرة :	( ) 5 سنوات فأقل	( ) 6-10 سنوات
	( ) 11- 15 سنة	( ) 16 سنة فأكثر
4- الحالة الاجتماعية :	( ) متزوج	( ) أعزب
5 - العمر:	( ) 30 سنة فأقل	( ) 31-40 سنة
	( ) 41-50 سنة	( ) 51 سنة فأكثر
6 – النوع الاجتماعي:	( ) ذكر	( ) أنثى

القسم الثاني: يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات ووضع إشارة(×) عند البديل الذي يعكس رأيك.

الرقم	الفقره	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق إحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق إطلاقاً
.1	أشعر بالراحة عند تحقيق المهام الصعبة الموكلة لي من دائرتي.					
.2	أحاول باستمرار تطوير أدائي في العمل					
.3	أفضل القيام بالأعمال التي تعود بالفائدة على المنظمة					
.4	أشعر بالحرية في التعبير عن أفكاري حتى لو تعارضت مع أفكار رؤسائي في العمل					
.5	أعتقد أن وسائل الراحة المصاحبة لعملي ملائمة					
.6	تسعى دائرتي إلى تحقيق الأمن والطمانينية لي ولأسرتي عن طريق التأمين الصحي.					
.7	تسعى دائرتي إلى تحقيق الأمن عن طريق تأمين الدخل المناسب.					
.8	تسعى دائرتي إلى تحقيق الأمن عن طريق حمايتي من الأخطار الناتجة عن العمل.					
.9	أشعر بالثقة بسبب تقدير واحترام زملائي في العمل مما يحسن مكانتي الوظيفية.					
.10	تقدر دائرتي جهود العاملين المتميزين عن طريق عرض أسمائهم على لوحة الشرف مما ينعكس إيجابا على الأداء.					
.11	عندما أنجز عمل ما جيداً وأحصل على شكر رؤسائي فإن ذلك يزيد من تحسن أدائي في العمل.					
.12	أن طبيعة عملي ومهنتي توفر لي مركزاً اجتماعياً مرموقاً.					
.13	يتيح لي جو العمل السائد بناء علاقات وظيفية مع الزملاء في العمل.					
.14	تقدير أسرتي لإنجازاتي العمل يؤثر في تفضيلي لمهنتي على غيرها.					
.15	أحرص على أن أشارك بشكل كبير في الأعمال التطوعية الخيرية.					
.16	أحاول قدر الاستطاعة تقديم خدمات للآخرين.					
.17	أشعر بالرضا عن المكافآت الممنوحة لي من قبل منظمتي.					
.18	أشعر بالرضا حيال نتائج تقييم أدائي من قبل رؤوسائي .					
.19	توفر لي إدارة منظمتي بشكل مستمر الامتيازات المادية المتزايدة.					
.20	أشعر بأن الوسائل والمعدات المتوفرة في بيئة عملي ملائمة.					
.21	أشعر بالرضا عن وسائل الراحة المصاحبة لعملي في المنظمة.					
.22	جميع إجراءات العمل المناطة بمسؤولياتي تتفق مع قدراتي الأدائية .					
.23	أحظى فعلياً بالتعاون الحقيقي من قبل جميع زملائي في العمل.					
.24	أشعر بالرضا حيال الواجبات الملقاة على عاتقي في المنظمة.					
.25	لدي علاقات عمل إيجابية مع روؤسائي المباشرين.					

الرقم	الفقره	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق إحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق إطلاقاً
26.	يوفر لي عملي الفرص المتواصلة للترقية إلى مناصب أخرى.					
27.	لقد هيأ لي عملي إمكانية تعلم الطرق السليمة في الأداء الفاعل.					
28.	أنا مقتنع بأن عملي الحالي سيقودني إلى تولي مهام قيادية عليا.					
29.	أشعر بأن اللوائح التنظيمية المحيطة بعملي مرنة.					
30.	تسمح لي نظم العمل بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامي.					
31.	لا توجد قيود بيروقراطية صارمة مفروضة على أدائي لواجباتي .					
32.	أشعر بعدم القدرة على أن أقدم لدائرتي أكثر مما أعطيت .					
33.	أعتقد أن المجتمع ينظر لعملي كموظف نظرة سلبية.					
34.	القرب من سن التقاعد .					
35.	أشعر بعدم الارتياح مع زملائي في الدائرة .					
36.	أعاني من عوائق صحية تعوق مواصلة العمل الإداري .					
37.	لم يكن العمل ممتعاً كما كان متوقعاً.					
38.	أعتقد أن نظام الترقية يتميز بالصعوبة.					
39.	أشعر بأن فئة التعويض المادي مقارنة بالجهد الذي أبذله غير كافية.					
40.	أشعر بأن عدم وجود سكن مناسب لي كموظف يدفعني لترك العمل.					
41.	أعتقد أن العلاوة السنوية التي تقدمها دائرتي غير كافية.					
42.	بُعد مكان عملي عن المدينة التي أحبذ الإقامة فيها يجعلني غير قادر على الاستمرار في العمل.					
43.	عدم تكافؤ الفرص لتولي منصب اداري يجعلني أبحث عن دائرة أخرى .					

الملحق (جـ)

قائمة بأسماء المحكمين

أسماء السادة المحكمين

اسم الدكتور	التخصص	الجامعة
الأستاذ الدكتور حلمي شحاده	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الأستاذ الدكتور علي العضايلة	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الأستاذ الدكتور زياد المعشر	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور عبدالكريم عواد	إدارة أعمال	جامعة الحسين
الدكتور حسين العزب	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور معتصم المجالي	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور رائد العضايلة	إدارة أعمال	جامعة مؤتة
الدكتورة منيرة الشرمان	إدارة تربوية	جامعة مؤتة
الدكتور تيسير الخوالدة	إدارة تربوية	جامعة عمان العربية
الدكتور عاطف مقابله	إدارة تربوية	جامعة عمان العربية

المعلومات الشخصية

الاسم : محمد أحمد محسن أبو حوزه .

الكلية : إدارة الأعمال .

التخصص : ماجستير إدارة الاعمال

السنه : 2010

البريد الالكتروني : tmd-796@hotmil.com